Dr. Umar Sidiq, M.Ag
Drs. Kholrussalim, M.Pd.I

Kepemimpinan Pendidikan

Editor : Dr. Ju'subaidi

Nata Karya

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Kyai Ageng Muhammad Besari

PONOROGO - JAWA TIMUR - INDONESIA

Dr. Umar Sidiq, M.Ag
Drs. Khoirussalim, M.Pd.I

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Editor : Dr. Juksubaidi

CV. Nata Karya

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Hak Cipta @
Dr. Umar Sidiq, M.Ag
Drs. Khoirussalim, M.Pd.I
Editor :
Dr. Juksubaidi

ISBN : 978-602-5774-60-7

Layout : Team Nata Karya
Hak Terbit © 2021, Penerbit : CV. Nata Karya
Jl. Pramuka 139 Ponorogo
Telp. 085232813769
Anggota IKAPI

Email :
Penerbit.natakarya@gmail.com

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, Tentang Hak Cipta

1) Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

2) Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengn pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah berkat pertolongan dan ridla Alloh Swt. semata, buku Kepemimpinan Pendidikan ini selesai disusun. Shalawat dan salam semoga senantiasa terlimpahkan kepada Nabi Muhammad Saw., sebagai *uswatun hasanah* bagi kita.

Selanjutnya, dengan memanfaatkan kemudahan yang ada secara optimal, kesulitan dan keterbatasan yang menghambat proses penyusunan buku ini dapat diatasi dengan bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Sehubungan dengan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan terima kasih yang seluas-luasnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini.

Penulis hanya mampu berdo'a ke hadirat Allah, semoga bantuan dan partisipasi dari siapapun datangnya, mendapat tempat yang layak dan balasan yang berlipat ganda *jazakumullāh ahsan al-jazā'*.

Akhirnya tiada gading yang tak retak, penulis sadar buku ini sangat jauh dari kesempurnaan dan harapan. Oleh sebab itu, koreksi, kritik, dan saran yang membangun dari semua pihak sangat penulis harapkan, teriring harapan semoga karya ini bermanfaat untuk menambah khazanah ilmu pengetahuan. Amin *yā rabba al-'ālamîn*.

Ponorogo, 1 Maret 2021
Penyusun

PONDOK PESANTREN

Nurul Ummah

KOTAGEDE – YOGYAKARTA

www.nurulummah.com

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR iii

DAFTAR ISI iv

BAB I : PENGERTIAN PEMIMPIN DAN ETIKA DARI SEORANG PEMIMPIN 1

A. Arti Pemimpin dan Tipologi Kepemimpinan 1

B. Dalil-dalil tentang Kepemimpinan 12

C. Etika dan Moral Pemimpin..... 28

BAB II : KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN ISLAM, KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DAN STRUKTUR ORGANISASI DI SEKOLAH 41

A. Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Islam 41

B. Kepemimpinan Perempuan 55

C. Struktur Organisasi di Sekolah..... 68

BAB III : LANGKAH KEPALA SEKOLAH MENG

IMPLEMENTASIKAN FUNGSI MANA JEMEN DAN FUNGSI KEPALA SEKOLAH 81

A. Langkah-langkah Kepala Sekolah dalam Meng aplikasikan Fungsi - fungsi Manajemen 81

B. Kepala Sekolah sebagai Manajer, Educator dan Administrator 99

C. Kepala Sekolah sebagai Supervisor, Leader, Motivator dan Inovator 111

BAB IV : PENDEKATAN DAN GAYA KEPEMIM PINAN KEPALA SEKOLAH 121

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah 121

B. Pendekatan dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 140

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Ber kualitas, Efektif dan Efisien 148

DAFTAR PUSTAKA 159

CURRICULUM VITAE 165

BAB I
PENGERTIAN PEMIMPIN DAN ETIKA DARI SEORANG PEMIMPIN

A. ARTI PEMIMPIN DAN TIPOLOGI KEPEMIMPINAN

1. Pendahuluan

Mengelola pendidikan bukanlah persoalan mudah, dibutuhkan pemikiran dan analisis mendalam agar pendidikan yang dilaksanakan tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Peran pemimpin pendidikan menjadi sangat urgen untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan.

Pemimpin pendidikan sebagai *top leader* dalam sebuah institusi pendidikan dituntut dapat merumuskan dan mengkomunikasikan visi dan misi yang jelas dalam memajukan pendidikan. Peran pemimpin pendidikan menjadi semakin komplek. Pemimpin pendidikan menjadi motor penggerak terjadinya proses perubahan dalam institusi pendidikan dengan memberikan kepercayaan dan wewenang kepada seluruh personel institusi pendidikan.

2. Pembahasan

a. Arti Pemimpin

Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Pemimpin (*leader*) adalah orang yang

memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Fiedler berpendapat, "*Leader as the individual in the group given the task of directing and coordinating task relevant group activities.*" Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin adalah anggota kelompok yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kinerja dalam rangka mencapai tujuan.

Sedangkan Kotter berpendapat bahwa kepemimpinan adalah seperangkat proses yang terutama ditujukan untuk menciptakan organisasi atau menyesuaikannya terhadap keadaan-keadaan yang jauh berubah.[1]

Pemimpin merupakan suatu *lakon*/peran dalam sistem tertentu karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Istilah kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang. Oleh sebab itu kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan pemimpin.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan mempunyai kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu

[1]Imam Machali, Ara Hidayati, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia* (Yogyakarta: Prenada Media, 2015), 83-84.

mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian tujuan.

Dalam bahasa Inggris, kata pemimpin berasal dari kata *leader*. Kata *leader* mengandung makna tugas untuk me-*lead* anggota di sekitarnya. Sedangkan makna *lead* adalah:

1. *Loyality;* seorang pemimpin harus mampu membangkitkan rekan kerjanya dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan.
2. *Edicate;* seorang pemimpin mampu untuk mengedukasi dan mewariskan *knowledge* pada rekan-rekannya.
3. *Advice;* memberikan saran dan nasihat dari permasalahan yang ada.
4. *Discipline;* memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya.[2]

Dari beberapa definisi di atas bahwa seorang pemimpin yaitu harus membuat perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan serta keputusan efektif. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

---

[2] Masduki Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2016), 2-3.

Kepemimpinan pendidikan menurut Sauders adalah beberapa tindakan untuk memfasilitasi pencapaian tujuan-tujuan pendidikan. Dengan demikian, kepemimpinan pendidikan adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan untuk mengarah pada pencapaian tujuan pendidikan.[3]

Walaupun bermacam definisi yang dikemukakan pada hakikatnya kepemimpinan adalah adanya kegiatan pencapaian tujuan yang dilakukan oleh seorang yang bernama pemimpin dengan jalan menggunakan orang-orang lain yang bernama pengikut. Selanjutnya dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan yaitu ada pemimpin, ada pengikut. Unsur-unsur yang terdapat pada kepemimpinan antara lain:

1) Kemampuan mempengaruhi orang lain
2) Kemampuan untuk menggerakkan tingkah laku orang lain
3) Keunggulan mental, fisik dan intelektual
4) Pencarian tujuan organisasi/kelompok.[4]

b. Tipologi Kepemimpinan Pendidikan

Pertanyaan yang lebih mendasar tentang gaya kepemimpinan adalah apakah gaya kepemimpinan bersifat

[3] Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi* (Purwokerto: STAIN Press, 2010), 39.

[4] Ramayulis, Mulyadi, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Padang: Kalam Mulia, 2014), 184-185.

"fixed". Oleh sebab itu gaya kepemimpinan seseorang cenderung konstan walaupun dalam suasana apapun, ataukah gaya kepemimpinan seseorang bersifat lentur atau "fleksibel." Gaya kepemimpinan pendidikan lebih terlihat pada pola-pola yang dikembangkan dalam berbagai kebijakan yang ditempuhnya dalam menjalankan kepemimpinan.

Kepala sekolah, guru dan personel sekolah sebagai seorang pemimpin dalam sebuah institusi pendidikan akan sangat terlihat gaya kepemimpinan yang dijalankan serta strategi yang ditanamkan dalam upaya menggerakkan semua warga pendidikan terhadap sosialisasi program pendidikan maupun relasi guru-siswa yang dikembangkan. Kepemimpinan tidak dapat lepas dari adanya peran serta pengikut. Tanpa adanya peran serta pengikut yang tinggi akan menjadikan program pendidikan tidak dapat berjalan dengan baik.

Motivasi adalah elemen kunci keberhasilan seorang individu. Ketika calon pemimpin pendidikan atau para pelaku pendidikan tidak memiliki motivasi mereka tidak mungkin untuk belajar atau punya kinerja yang baik.[5]

[5] Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan* (Purwokerto: STAIN Pers, 2010), 51-58

1) Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kemimpinan partisipatif atau disebut dengan gaya kepemimpinan demokratik merupakan gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada usaha seorang pemimpin dalam melibatkan partisipasi para pengikutnya dalam setiap pengambilan keputusan. Dampak positif yang ditimbulkan dari gaya kepemimpinan partisipatif bahwa para pengikut memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi karena keterlibatannya dalam pengambilan keputusan.

Keuntungan-keuntungan yang dapat diperoleh dari gaya kepemimpinan partisipatif adalah: a) Konsultasi ke bawah dapat digunakan dalam rangka meningkatkan kualitas keputusan dengan menarik keahlian yang dimiliki oleh para pengikut, sehingga para pengikut akan dapat menerima semua putusan yang diambil serta dapat menjalankannya; b) Konsultasi lateral, pemimpin melibatkan peran serta orang-orang dalam berbagai sub unit untuk mengatasi keterbatasan kemampuan yang dimiliki pemimpin. c) Konsultasi ke atas, memungkinkan seorang pemimpin untuk menaruh keahlian seseorang atasan yang berkemampuan lebih besar dari manajer.

Berangkat dari berbagai konsep tentang gaya kepemimpinan partisipatif, maka gaya kepemimpinan pendidikan partisipatif adalah pemimpin pendidikan yang lebih melibatkan partisipasi guru, siswa, dan staf administrasi dalam setiap pengambilan keputusan, baik aturan pendidikan maupun putusan-putusan lain.

2) Gaya Kepemimpinan Otokratik

Kepatuhan pengikut terhadap pimpinan merupakan corak gaya kepemimpinan otokratik. Dalam menjalankan kewajiban sesuai dengan aturan yang bersumber pada tradisi, pengikut patuh pada pimpinan bukan dilandaskan pada tatanan impersonal, tetapi menjadi loyalitas pribadi dan membiasakan diri tunduk pada kewajiban.[6]

Pemimpin yang bergaya otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang bertujuan pada pembenaran segala tindakan yang ditempuhnya untuk mencapai tujuan. Secara ringkas, kepemimpinan otokratik lebih menitikberatkan pada otoritas pemimpin dengan mengesampingkan partisipasi dan daya kreatif para pengikut. Pemimpin pendidikan yang bergaya otokratik menganggap guru, siswa dan staf

[6]*Ibid*., 58-62.

administrasi mempunyai kinerja yang rendah dan lebih cenderung statis.

3) Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Karakteristik utama pada gaya kepemimpinan *laissez faire* meliputi: persepsi tentang peranan, nilai-nilai yang dianut, sikap dalam hubungannya dengan para pengikut, perilaku organisasi dan gaya kepemimpinan yang biasa digunakan. Pemimpin bergaya *laissez faire* memposisikan dirinya sebagai "Fasilitator".

Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa para anggota organisasi telah dapat mengetahui dan cukup dewasa untuk taat kepada semua aturan pencapaian yang telah ditetapkan. Seseorang pemimpin gaya ini cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak peran untuk mencampuri arah dan perkembangan organisasi.

Kepemimpinan pendidikan *laissez faire* akan sangat permisif terhadap daya kreatifitas yang dilakukan oleh guru, staf administrasi, siswa selama masih tetap dalam rangka memajukan pendidikan. Namun, yang menjadikan dampak negatif, adalah intervensi yang terlalu longgar dari seorang

pemimpin menjadikan organisasi tanpa arah dan otoritas kepemimpinan menjadi berkurang.[7]

4) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional berorientasi kepada proses membangun komitmen menuju sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dalam penelitian Burns tahun 1978 menjelaskan kepemimpinan transformasional merupakan proses yang di dalamnya para pemimpin dan pengikut saling memberikan ide konstruktif terkait moralitas dan motivasi yang lebih tinggi dalam budaya organisasi.

Kepemimpinan yang transformasional menyangkut nilai-nilai, terutama berupa nilai-nilai yang relevan bagi proses pemberdayaan organisasi seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab. Tiga komponen kepemimpinan transformasional meliputi: kharisma (*proses*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*).[8]

Dalam setiap realitasny mimpin dalam melaksanakan proses kepemimpinannya memiliki perbedaan antara satu dengan yang lainnya, sebagaimana menurut G. R. Terry yang

[7] *Ibid*., 63-66.
[8] *Ibid.,* 66-69.

dikutip oleh Maman Ukas. G.R Terry membagi tipe kepemimpinan menjadi enam, yaitu:

1. Tipe kepemimpinan pribadi *(personal leadership).* Dalam sistem kepemimpinan ini, segala tindakan dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk itu dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan.
2. Tipe kepemimpinan nonpribadi *(non personal leadership).* Segala sesuatu kebijaksanaan yang dilaksanakan melalui bawahan-bawahan atau nonpribadi, baik rencana, perintah, juga pengawasan.
3. Tipe kepemimpinen otoriter *(autoritotian leadership).* Pemimpin otoriter biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti, dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan-peraturan yang berlaku secara ketat dan intruksi-intruksinya harus ditaati.
4. Tipe kepemimpinan demokratis *(democratic leadership).* Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama.
5. Tipe kepemimpinan paternalistis *(paternalistis leadhersip)*. Kepemimpinan ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebapakan dalam hubungan pemimpin dan

kelompok. Tujuannya adalah untuk melindungi dan untuk memberikan arahan seperti halnya seorang bapak kepada anaknya.

6. Tipe kepemimpinan menurut bakat *(indogenious leadership).* Biasanya timbul dari kelompok orang-orang informal tempat mereka berlatih dengan adanya sistem kompetensi sehingga bisa menimbulkan klik-klik dari kelompok yang bersangkutan dan biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan di antara yang ada dalam kelompok tersebut menurut bidang keahliannya di mana ia ikut berkecimpung.[9]

3. Kesimpulan

Pemimpin merupakan suatu *lakon*/peran dalam sistem tertentu karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Gaya kepemimpinan ada 4 yaitu gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan *laissez faire* dan gaya kepemimpinan transformasional.

[9] Abdul Wahab, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 94-95.

B. DALIL-DALIL TENTANG KEPEMIMPINAN

1. Pendahuluan

Islam sebagai rahmat bagi seluruh manusia, telah meletakkan persoalan pemimpin dan kepemimpinan sebagai salah satu persoalan pokok pada ajarannya. Sejarah Islam telah membuktikan pentingnya masalah kepemimpinan ini setelah wafatnya Baginda Rasul. Para sahabat telah memberi penekanan pada keutamaan dalam melantik pengganti beliau dalam memimpin umat Islam.

Pentingnya pemimpin dan kepemimpinan ini perlu dipahami dan dihayati oleh setiap umat Islam di negeri yang mayoritas beragama Islam, meskipun Indonesia bukan Negara Islam. Dengan tugas dan tanggung jawab tersebut, menunjukkan bahwa manusia merupakan pemimpin, melaksanakan tugas kepemimpinan di bumi sebagai amanah dari sang pencipta. Dalam kehidupan sosial, suatu masyarakat tidak dapat dipisahkan dari sebuah kepemimpinan.[10] Kepemimpinan dibutuhkan setiap hari, baik dalam lingkungan keluarga atau rumah tangga, dalam pekerjaan di kantor atau di perusahaan, dan dalam aktifitas-aktifitas kehidupan sosial lainnya dalam masyarakat. Allah Swt. telah memberi tahu

[10] Masniati, "Kepemimpinan dalam Islam," Al-Qadāu, Vol. 2 No. 1, (2015), 42.

kepada manusia tentang pentingnya kepemimpinan dalam Islam, sebagaimana dalam al-Qur'an dan Hadis kita menemukan banyak ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan.

2. Pembahasan

a. Al-Quran Berbicara tentang Kepemimpinan

Konsep Islam, kepemimpinan sebagai sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas, kegiatan mempengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasi baik secara horizontal maupun vertikal. Kemudian, dalam teori manajemen, fungsi pemimpin sebagai perencana dan pengambil keputusan (*planning and decision maker*), pengorganisasian (*organization*), kepemimpinan dan motivasi (*leading and motivation*), pengawasan (*controlling*), dan lain-lain.[11]

Kepemimpinan itu wajib ada, baik secara syar'i ataupun secara 'aqli. Adapun secara syar'i misalnya tersirat dari firman Allah tentang doa orang-orang yang selamat. "Dan jadikanlah kami sebagai imam (pemimpin) bagi orang-orang yang bertaqwa" [QS. al-Furqan: 74]. Demikian pula firman Allah "Taatlah kalian kepada Allah dan taatlah kalian kepada Rasul

[11] Sakdiah, "Karakteristik Kepemimpinan dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-sifat Rasulullah," Al-Bayan, Vol. 22 No. 33 (Januari-Juni, 2016), 32.

dan para *ulul amri* di antara kalian" [QS. al-Nisa': 59]. Rasulullah Saw. bersabda dalam sebuah hadits yang sangat terkenal : "Setiap dari kalian adalah pemimpin, dan setiap dari kalian akan ditanya tentang kepemimpinannya". Terdapat pula sebuah hadits yang menyatakan wajibnya menunjuk seorang pemimpin perjalanan di antara tiga orang yang melakukan suatu perjalanan. Adapun secara 'aqli, suatu tatanan tanpa kepemimpinan pasti akan rusak dan porak poranda.[12]

Dalam al-Quran surat *al-Baqarah ayat 30, al-An'am ayat 165, Shod ayat 26, dan Ali Imronayat 26* menerangkan tentang kepemimpinan, yaitu:

1. Surat al-Baqarah ayat 30

واذ قال ربك للملئكة انى جاعل فى الارض خليفة قالوا اتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك قال انى اعلم مالا تعلمون (البقرة : ٣)

Artinya:

Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat,"Sesungguhnya Aku hendak menjadikan khalifah di bumi". Mereka berkata "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih,

[12] Abdul Hakim, *Kepemimpinan Islami* (Semarang: Unissula Press, 2007), 11-12.

memuji-Mu, dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman,"Sungguh Aku lebih mengetahui apa yang tidak kamu ketahui"(al-Baqarah:30).

Ibnu Juraij berkata bahwa sesungguhnya para malaikat itu berkata menurut apa yang telah diberitahukan Allah kepadanya ihwal keadaan penciptaan Adam. Maka malaikat berkata, "Mengapa Engkau hendak menjadikan di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya?" Ibnu Jarir berkata, "Sebagian ulama mengatakan, "Sesungguhnya malaikat mengatakan hal seperti itu, karena Allah mengizinkan mereka untuk bertanya ihwal hal itu setelah diberitahukan kepada mereka bahwa khalifah itu terdiri atas keturunan Adam. Mereka berkata, "Mengapa Engkau hendak menjadikan orang yang akan membuat kerusakan padanya?" Sesungguhnya mereka bermaksud mengatakan bahwa di antara keturunan Adam itu ada yang melakukan kerusakan.

Pertanyaan itu bersifat meminta informasi dan mencari tahu ihwal hikmah. Maka Allah berfirman sebagai jawaban atas mereka, "Allah berkata, "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui" yakni Aku mengetahui kemaslahatan yang baik

dalam penciptaan spesies yang suka melakukan kerusakan seperti yang kamu sebutkan, dan kemaslahatan itu tidak kamu ketahui, karena Aku akan menjadikan di antara mereka para nabi, rasul, orang-orang shaleh, dan para wali.

2. Surat al-An'am ayat 165

وهو الذى جعلكم خلئف الارض ورفع بعضكم فوق بعض درجاة ليبلوكم فى ما اتاكم ان ربك سريع العقاب وانه لغفور رحيم(الانعام : ١٦٥)

Artinya:

Dan Dialah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi dan Dia mengangkat (derajat) sebagian kamu di atas yang lain, untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikan-Nya, sesungguhnya Tuhanmu sangat cepat memberi hukuman dan sungguh Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang (al-An'am: 165).

Dari ayat di atas menerangkan bahwa, Allah mengingatkan telah menjadikan kalian sebagai penguasa di atas bumi, yang telah menggantikan umat dan masyarakat yang sebelummu, juga Allah telah mengangkat sebagian dari kamu beberapa derajat, setingkat dari yang lain, kekuasaan dan ketinggian

derajat itu tidak lain Allah akan menguji kalian, bagaimana menerima, mempergunakan dan mensyukuri pemberian Tuhanmu itu.[13]

3. Surat Shod ayat 26

يداود انا جعلنك خليفة فى الارض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك عن سبيل الله ان الذين يضلون عن سبيل الله لهم عذاب شديد بما نسوا يوم الحساب(ص:
٢٦)

Artinya:

(Alloh berfirman), "Wahai Daud! Sesungguhnya engkau Kami jadikan khalifah (penguasa) di bumi, maka berilah keputusan di antara manusia dengan adil dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan engkau dari jalan Alloh, sungguh orang-orang yang sesat dari jalan Alloh akan mendapat adzab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan." (Shod: 26).

Ayat di atas menerangkan tentang pesan dari Alloh Swt. kepada para penguasa agar memberikan keputusan di antara manusia dengan kebenaran yang telah

[13] Umar Sidiq, "Kepemimpinan dalam Islam: Kajian Tematik dalam Al-Quran dan Hadits," Dialogia, Vol. 12 No. 1 (Juni, 2014), 128-130.

diturunkan dari sisi-Nya. Jika menyimpang, mereka sesat dari jalan Alloh. Sesungguhnya Alloh telah menyediakan bagi orang yang sesat dan melupakan hari perhitungan suatu siksa yang amat pedih.

4. Surat Ali Imron ayat 26

قل اللهم مالك الملك تؤتى الملك من تشاء وتنزع الملك ممن تشاء وتعز من تشاء وتذل من تشاء بيدك الخيرانك على كل شيئ قدير(ال عمران :٢٦)

Artinya:

Katakanlah (Muhammad),"Wahai Tuhan pemilik kekuasaan, Engkau berikan kekuasaan kepada siapapun yang Engkau kehendaki, dan Engkau cabut kekuasaan dari siapapun yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan siapapun yang Engkau kehendaki, dan Engkau hinakan siapapun yang Engkau kehendaki. Di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sungguh Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu". (Ali Imron: 26).

Ayat ini mengandung peringatan dan bimbingan untuk senantiasa bersyukur kepada Alloh Ta'ala atas nikmat yang dikaruniakan-Nya kepada umat ini berupa

pengalihan kenabian dari tangan Bani Israel kepada seorang nabi yang berbangsa Arab, suku Quraisy, dan orang Mekah; sebagai penutup seluruh nabi dan rasul, yang diutus kepada manusia dan jin, yang diberi beberapa keistimewaan yang tidak diberikan kepada seorangpun dari nabi dan rasul sebelumnya dari golongan manusia di seantero alam ini; dan yang mengunggulkan agama dan syariatnya atas agama dan syariat nabi lainnya.

Dari beberapa ayat tersebut di atas menjadi jelas, bahwa konsep khalifah dimulai sejak Nabi Adam secara personil yaitu memimpin dirinya sendiri, dan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam Islam juga mencakup memimpin dirinya sendiri yakni mengarahkan diri sendiri ke arah kebaikan. Di samping memimpin diri sendiri, konsep khalifah juga berlaku dalam memimpin umat, hal ini dapat dilihat dari diangkatnya Nabi Daud sebagai khalifah. Konsep khalifah di sini mempunyai syarat antara lain, tidak membuat kerusakan di muka bumi, memutuskan suatu perkara secara adil dan tidak menuruti hawa nafsunya. Allah memberi ancaman bagi khalifah yang tidak melaksanakan perintah Allah tersebut.

5. Surat al-Anbiya ayat 73

QS. al-Anbiyā' [21]: 73 dengan terma *a'immah, derivasi* kata *imamah* yakni: *"Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah".*

6. Surat Fathir ayat 39

QS. Fāthir [35]: 39 dengan term *khalā'if, derivasi* kata *khalifah*, yakni: *"Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi. Barangsiapa yang kafir, maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. Dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhannya dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka."*[14]

b. Hadis Berbicara tentang Kepemimpinan

1 - السلطان ظل الله فى الارض يأوي اليه كل مظلوم من عباده فان عدل كان له الاجر وكان يعني على الرعية

[14] Surahman Amin, "Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Al-Qur'an," Studi Al-Quran, Vol. 1 No. 1 (Oktober 2015), 31.

الشكر وان جار أو حاف أو ظلم كان عليه الوزر وعلى الرعية الصبر واذا جارت الولاة قحطت السماء واذا منعت الزكاة ملكت الدواشي واذا ظهر الزنا ظهر الفقر والمسكنة

Artinya:

Pemimpin adalah bayangan Alloh Swt. di muka bumi. Kepadanya berlindung orang-orang yang teraniaya dari hamba-hamba Alloh, jika ia berlaku adil maka baginya ganjaran, dan bagi rakyat hendaknya bersyukur. Sebaliknya apabila ia curang (dhalim) maka niscaya dosalah baginya dan rakyatnya hendaknya bersabar. Apabila para pemimpin curang maka langit tidak akan menurunkan berkahnya. Apabila zina merajalela, maka kefakiran dan kemiskinan pun akan merajalela (H.R. Ibnu Majah dari Abdullah bin Umar)

Dari hadits di atas Yahya mengartikan bahwa kata "bayangan Alloh Swt." mengisyaratkan bahwa pemimpin adalah perwakilan Alloh Swt. di muka bumi ini. Dan mengisyaratkan bahwa pemimpin harus selalu dekat kepada Alloh. Kata "rakyat hendaknya bersyukur" menurutnya bahwa wujud pemimpin yang adil adalah nikmat Alloh Swt. yang patut untuk disyukuri. Dan kata "rakyat hendaknya bersabar"

mengisyaratkan bahwa kelak akan muncul pemimpin yang tak bisa untuk memimpin.

خيار أئمتكم الذين تحبونهم ويحبونكم وتصلون عليهم ويصلون عليكم وشرار أئمتكم الذين تبغضونهم ويبغضونكم وتلعنونهم ويلعنونكم

Artinya:

Sebaik-baik pemimpin di antara kalian adalah pemimpin yang kalian cintai dan mencintai kalian, kalian mendoakannya dan merekapun mendoakan kalian, dan seburuk-buruknya pemimpin di antara kalian adalah pemimpin yang kalian benci dan merekapun membenci kalian, kalian melaknatnya dan merekapun melaknat kalian (H.R. Muslim dari Auf bin Malik).

Hadits ini mengisyaratkan bahwa salah satu ciri pemimpin yang baik adalah dicintai dan didoakan rakyatnya, serta ciri pemimpin yang buruk adalah dibenci dan dilaknat oleh rakyatnya. Rosulullоh Saw. adalah tauladan bagi umat Islam dalam segala aspek kehidupan, khususnya dalam hal kepemimpinan ini beliau adalah sosok yang mencontohkan kepemimpinan paripurna di mana kepentingan umat adalah prioritas

utama beliau. Maka sangat tepatlah apabila kita sangat mengidealkan visi dan model kepemimpinan Nabi Muhammad Saw.[15]

2 - حدثنا عبدالله بن مسلمة عن مالك عن عبدالله بن دينار عن عبدالله بن عمر ان رسول الله صلى الله قال ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته فالامير الذي على الناس راع عليهم وهو مسئول عنهم والرجل راع على ابل بيته وهو مسئول عنهم والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسئولة عنهم والعبد راع على مال سيده وهو مسئول عنه فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته (اخرجه البخارى ومسلم)

Artinya:

Telah menceritakanku Abdulloh ibn Maslamah dari Malik dari Abdulloh ibn Dinar dari Abdulloh ibn Umar bahwasanya Rosulullah Saw. bersabda: Setiap kamu adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya, seorang kepala negara adalah pemimpin atas rakyatnya dan akan dimintai pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami adalah pemimpin bagi keluarganya dan akan dimintai pertanggungjawaban

[15] *Ibid.,* 132-133.

perihal keluarga yang dipimpinnya, seorang isteri adalah pemimpin atas rumah tangga suami dan anaknya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas tugasnya, seorang pembantu adalah bertanggungjawab atas harta tuannya dan akan ditanya dari tanggungjawabnya, dan kamu sekalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban perihal kepemimpinannya. (H.R. Bukhari dan Muslim).

Pada dasarnya hadits di atas berbicara tentang etika kepemimpinan dalam Islam. Etika yang paling pokok dalam kepemimpinan adalah tanggung jawab. Semua orang yang hidup di dunia ini disebut pemimpin. Karenanya sebagai pemimpin mereka memegang tanggungjawab, sekurang-kurangnya terhadap dirinya sendiri. Seorang suami bertanggungjawab terhadap isterinya, anak-anaknya dan seorang majikan bertanggungjawab kepada pekerjanya, seorang atasan bertanggungjawab kepada bawahannya, seorang presiden, gubernur, bupati bertanggungjawab kepada rakyat yang dipimpinnya.

Akan tetapi, tanggungjawab di sini bukan semata-mata bermakna melaksanakan tugas lalu setelah itu selesai dan tidak menyisakan dampak (*atsar*) bagi yang

dipimpin. Melainkan lebih dari itu, yang dimaksud tanggungjawab di sini adalah lebih berarti sebuah upaya pemimpin untuk mewujudkan kesejahteraan bagi pihak yang dipimpin.

3- عن معقل بن يسار قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول :ما من عبد استرعاه الله رعية فلم يحطها بنصيحة الا لم يجد رائحة الجنة وفى لفظ أخر عنه :ما من وال يلى رعية من المسلمين فيموت وهو غاش إلا حرم الله عليه الجنة (رواه البخاري ومسلم)

Artinya:

Dari Mu"qil bin Yasar, ia berkata,"Aku pernah mendengar Rasulullah Saw. bersabda: "Siapapun hamba yang diberi wewenang oleh Alloh untuk membimbing rakyatnya, namun kebijakannya tidak mampu menjaga mereka (dari perbuatan keji) maka kelak dia tidak akan mendapatkan bau surga."Disebutkan dalam sebuah riwayat,"Siapapun wali itu yang membawahi rakyatnya yang terdiri dari kaum muslimin kemudian mati, sedangkan pada hari kematiannya itu ia masih menipu rakyatnya niscaya Alloh akan mengharamkan surga atasnya." (Diriwayatkan Bukhari dan Muslim).

Rakyat adalah amanat yang berada di tangan pemimpin yang harus ia jaga, harus ia layani, dan harus pula ia berdayakan demi kemaslahatan mereka. Siapapun orang yang oleh Alloh diberi wewenang untuk mengatur kehidupan manusia maka ia harus menjaga mereka dengan kebijakannya dan dengan hati yang tulus mengatur mereka, sehingga semua kepentingan mereka tetap terjaga seperti halnya kepentingan dirinya sendiri.

Rasulullo kemudian menjelaskan bahwa orang yang tidak menjaga rakyatnya dengan kebajikannya dan tidak melindungi mereka dengan kata-kata dan amal perbuatannya, tapi justru menjadi seorang hakim yang jatuh martabatnya, wali yang dzalim dan pemimpin yang curang, yang hanya menghiasi bibirnya dengan kemanisan sementara hatinya penuh dengan kebusukan, menunjukkan kesungguhan kepada masyarakat dalam memperjuangkan kemaslahatan sementara di hatinya menyimpan niat-niat yang menghancurkannya, menampakkan diri sebagai seorang yang ahli ibadah dan berpantang terhadap segala kekejian namun dibalik itu semua kenyataannya bahwa ia adalah seorang penipu dan musuh yang licik, bila tidak ia hentikan

sampai kematian menjemputnya, maka Alloh akan mengharamkan surga atasnya bahkan tidak akan mencium baunya yang merebak ke mana-mana itu; tempatnya adalah di neraka; bahwa orang-orang yang dzalim itu tidak akan mendapatkan satu penolong pun.

4- من أمركم من الولاة بمعصية فلا تطيعوه

Artinya:

"Barangsiapa dari pemimpin (pemerintah) yang menyuruh kamu mengerjakan maksiat maka janganlah kamu taati perintahnya."

Maksud hadits tersebut adalah barangsiapa para wali (pemimpin) yang memerintahkan berbuat durhaka terhadap agama, maka tidak ada hak bagi pemimpin tersebut untuk ditaati terhadap apa yang dia perintahkan. Tidak ada kewajiban taat terhadap makhluk (manusia) yang menyuruh durhaka kepada Tuhan Sang Pencipta. Alloh lebih berhak kamu mencari keridlaan-Nya. Jika kamu mendurhakai Alloh maka tiada arti kamu taat kepadaku.[16]

[16] *Ibid*., 134-138.

3. Kesimpulan

1. Dalam al-Quran surat *al-Baqarah:30, al-An"am: 165, Shod: 26, Ali Imron: 26* menerangkan tentang kepemimpinan.
2. Hadits nabi dan sahabat serta tabi'in banyak penjelasan mengenai kepemimpinan mulai dari tugas, keutamaan pemimpin dan masih banyak lagi.

C. ETIKA DAN MORAL PEMIMPIN

1. Pendahuluan

Manusia adalah makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri. Dalam hidup, manusia selalu berinteraksi dengan sesama serta dengan lingkungan. Manusia hidup berkelompok baik dalam kelompok besar maupun dalam kelompok kecil. Hidup dalam kelompok tentulah tidak mudah. Untuk menciptakan kondisi kehidupan yang harmonis, anggota kelompok haruslah saling menghormati dan menghargai. Keteraturan hidup perlu selalu dijaga. Hidup yang teratur adalah impian setiap insan.

Menciptakan dan menjaga kehidupan yang harmonis adalah tugas manusia. Manusia dianugerahi kemampuan untuk berpikir, kemampuan untuk memilah dan memilih mana yang baik dan mana yang buruk. Dengan kelebihan itulah manusia seharusnya mampu mengelola lingkungan dengan baik. Tidak

hanya lingkungan yang perlu dikelola dengan baik, kehidupan sosial manusiapun perlu dikelola dengan baik. Untuk itulah dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya yang berjiwa pemimpin, paling tidak untuk memimpin dirinya sendiri. Dengan berjiwa pemimpin manusia akan dapat mengelola diri, kelompok dan lingkungan dengan baik. Khususnya dalam penanggulangan masalah yang relatif pelik dan sulit. Di sinilah dituntut kearifan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan agar masalah dapat terselesaikan dengan baik.

2. Pembahasan

a. Konsep Kepemimpinan

Seorang pemimpin diharapkan mampu menggunakan pengaruhnya dalam mewujudkan dan mencapai tujuan kelompok. Konsep-konsep kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut[17]:

1) Kepemimpinan adalah suatu daya yang mengalir dengan cara yang tidak diketahui antara pemimpin dan pengikutnya, mendorong pengikut untuk mengerahkan tenaga secara teratur menuju sasaran yang dirumuskan bersama. Bekerja

[17]Ahmad Kamaluddin dan Muhammad Alfan, *Etika Manajemen Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 147-148.

menuju sasaran dan pencapaiannya memberikan kepuasan bagi pemimpin dan pengikutnya.

2) Kepemimpinan juga mewarnai dan diwarnai oleh media, lingkungan, dan iklim tempat ia berfungsi. Kepemimpinan tidak bekerja dalam ruangan yang hampa tetapi dalam suasana yang diciptakan oleh berbagai unsur. Tekanan terhadap tata tertib bertujuan agar manusia dapat hidup dengan aman, tenteram, dan damai. Oleh sebab itu, *tepo sliro* menjadi bagian terpenting dalam etika dan kesopanan kultur Jawa. Hidup sopan, selalu mendahulukan kepentingan orang lain, merupakan kebijaksanaan yang menggambarkan adanya pengendalian diri, kepekaan terhadap pendapat orang lain, kesediaan untuk tidak menonjolkan diri, atau bahkan merendahkan diri.
3) Kepemimpinan menuntut keaktifan dalam bekerja dan bertindak berdasarkan tata aturan yang berlaku, yang dalam tema Jawa disebut dengan model kepemimpinan yang *sepi ing pamrih rame ing gawe memayu hayuning bawono*, dan politik "rasa" dengan kultur Jawa yang lebih mementingkan hidup *manunggaling kawula gusti*, sebagai upaya untuk memberikan nuansa baru kepemimpinan yang berkarakter.
4) Kepemimpinan bekerja menurut prinsip, alat, dan metode yang pasti dan tetap ada aturan main yang harus ditaati oleh

seorang pemimpin, yaitu protokoler yang memikat bagi pemimpin.

Kepemimpinan seseorang dapat digolongkan salah satu tipe dan mungkin setiap tipe bisa memiliki berbagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan lebih cenderung kepada situasi. Salah seorang pemimpin yang memiliki salah satu tipe bisa menyesuaikan diri dengan situasi yang dihadapi dalam melaksanakan kepemimpinannya. Terdapat beberapa tipe kepemimpinan yang dikenal[18]:

a. Tipe otokratis. Ciri-cirinya:

1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
2) Mengidentifikasi organisasi sebagai milik pribadi.
3) Menganggap bahwa organisasi sebagai alat.
4) Tidak menerima kritik, saran, dan pendapat.
5) Sering menggunakan pendekatan yang bersifat paksaan dan bersifat menghukum.

b. Tipe militeristik. Sifat-sifatnya adalah:

1) Sering mempergunakan sistem perintah atau intruksi.
2) Menyandarkan diri kepada pangkat dan jabatan.
3) Senang kepada hal-hal formalistik yang berlebihan.
4) Disiplin keras.

---

[18]Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 136-137.

5) Tidak senang dikritik.
6) Menggemari upacara-upacara.

c. Tipe paternalistik. Memiliki sifat yaitu:

1) Menganggap dan memandang bawahan sebagai anak-anak.
2) Bersikap terlalu melindungi.
3) Jarang memberikan kesempatan untuk mengambil keputusan.
4) Jarang memberikan kesempatan untuk mengembangkan kreasi.
5) Jarang memberikan kesempatan untuk berinisiatif.
6) Bersikap maha tahu.

d. Tipe kharismatik. Pemimpin yang tergolong tipe ini pada umumnya memiliki kewibawaan yang sangat besar terhadap pengikutnya. Kewibawaan memancar dari pribadinya yang dibawanya sejak lahir. Dengan demikian pemimpin yang kharismatik itu biasanya memiliki kekuatan gaib (*supranatural power*). Dari penampilannya memancarkan kewibawaan yang menyebabkan pengikutnya merasa tertarik dan kagum serta patuh. [19]

e. Tipe demokratis. Tipe kepemimpinan ini paling tepat untuk memimpin organisasi modern. Beberapa sifat dan tipe ini adalah:

[19] *Ibid., 137.*

1) Selalu bertitik tolak dari rasa persamaan hak dan persamaan kewajiban sebagai manusia.
2) Berusaha menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi/bawahan.
3) Senang menerima saran, pendapat, dan kritik.
4) Mengutamakan kerja sama kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi.
5) Memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan untuk melakukan tugas, pekerjaan dalam arti bahwa ada toleransinya terhadap kesalahan yang diperbuat oleh bawahan.[20]
6) Berusaha memberikan kesempatan untuk berkembang kepada bawahan.
7) Membimbing bawahan untuk lebih berhasil.

b. Etika Kepemimpinan

Etika yang baik harus dimiliki seorang pemimpin agar dapat menjalankan kepemimpinan secara efektif dan efisien. Etika adalah perilaku berstandar normatif berupa nilai-nilai moral, norma-norma dan hal-hal yang baik.[21]Etika menjadi faktor penentu keberhasilan suatu kepemimpinan. Dalam organisasi,

---

[20] *Ibid.*

[21]Suhifatullah, *Kepemimpinan Etis sebagai Determinan dalam Pendidikan Karakter di Sekolah* (Bogor: UIKA, 2010), 5.

kepemimpinan yang dinilai baik apabila fungsi-fungsi kepemimpinan dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip beretika sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Kepemimpinan beretika akan menciptakan suasana kerja dalam organisasi lebih nyaman, produktivitas lebih tinggi, dan menyelesaikan konflik yang ada di dalam organisasi.

Dalam konteks organisasi publik atau pemerintahan, kepemimpinan yang beretika bersinggungan dengan hal makro yakni ideologi, hirarki kekuasaan, pengendalian dan budaya politik; dan perihal mikro yakni penguasaan, hubungan personal, dan pengambilan keputusan. Hal tersebut mempengaruhi konstelasi seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dalam rambu-rambu moral untuk kepentingan layanan publik. Ada lima prinsip kepemimpinan beretika, yakni adil (*fairness*), terbuka (*transparency*), tanggung jawab *(responsibility*), efisiensi (*efficiency*) dan tidak ada kepentingan individu (*no conflict of interest*).[22]

Perkembangan etika kepemimpinan di Indonesia terus mengalami dinamika. Masyarakat juga sedang mencari model kepemimpinan yang dianggap baik, peduli, maju atau produktif. Pilihan itu dapat ditemukan di instansi pemerintah,

[22]Iwan Nugroho, *Mengembangkan Etika Kepemimpinan Fenomena pada Jabatan Publik* (Jakarta: Widayagama, 2013), 2.

swasta atau masyarakat. Sosok pemimpin tertentu diidolakan dan dianggap beretika, yang berbeda dengan pemimpin lain yang tidak beretika. Berikut ini merupakan ciri-ciri kepemimpinan beretika:[23]

1. Memiliki pengetahuan tentang nilai-nilai moral, mampu menjelaskannya dan menjalankan nilai-nilai moral dalam kehidupannya.
2. Senantiasa fokus kepada keberhasilan organisasi dibanding kepentingan individu. Pemimpin memahami posisinya di dalam organisasi, di hadapan anggota dan *stakeholder*. Pemimpin mengenali nilai-nilai perihal keberhasilan orang-orang menuju mimpi keberhasilan organisasi.
3. Menemukan orang-orang berintegritas dan mengembangkan kepercayaan kepadanya. Saat ini, yang dipentingkan adalah orang yang berintegritas dan bertanggung jawab, bukan sekedar pintar dan terampil. Mereka inilah yang dapat dipercaya mengembangkan organisasi saat ini dan ke depan.
4. Memelihara, menyatakan dan mengembangkan nilai-nilai positif organisasi kepada masyarakat dan *stakeholder*. Pemimpin perlu mengambil langkah ini untuk membangun

[23] *Ibid.*

komitmen, kepedulian dan tanggung jawab organisasi kepada masyarakat dan *stakeholder.*

5. Mengembangkan mekanisme berbeda pendapat. Hal ini sangat diperlukan untuk mengembangkan inovasi, pengembangan kelembagaan atau alternatif solusi organisasi.
6. Melihat nilai-nilai positif dari sisi atau pengalaman yang lain. Pemimpin perlu mengambil keputusan sulit (termasuk mengobarkan kepentingannya) demi lahirnya *benefit* bagi wilayah, atau orang lain.

c. Persyaratan Moral Seorang Pemimpin

Beberapa persyaratan moral kepemimpinan, tidak peduli apakah ia pemimpin formal atau non formal, yaitu: *Pertama*, memiliki karakter dan jati diri. Kedua, hal ini adalah kunci untuk suksesnya memimpin, baik untuk sendiri, lingkungan, organisasi atau bahkan tingkat negara sesuai dengan kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya. Pemahaman tentang karakter dan jati diri tersebut, mencerminkan apa yang harus dilaksanakan, membuat pilihan terbaik tentang apa, siapa dan bagaimana seseorang berpikir, berperilaku dan bertindak, mengambil tanggung jawab, memahami di mana ego akan muncul dan mereda, serta cerminan integritas kepribadian (terhadap keahliannya, intelektual dan emosional serta

spiritualnya dapat berjalan bersama-sama menjadi satu). Integritas kepribadian tersebut akan membentuk ketinggian diri manusia. Dengan komitmen seperti itu minimal orang tidak berbuat semena-mena dalam menjalankan amanah kepemimpinannya. Dengan kesadaran seperti itu diharapkan pemimpin yang bersangkutan tidak akan menabrak rambu-rambu moral, misalnya melakukan KKN, sekecil apapun hanya untuk memenuhi ambisi dan kepentingannya.[24]

Kedua, memiliki kemampuan menangani perubahan, ketidakpastian, kekalutan, dan kemenduaan/dualisme *(double standard*) dalam berbagai bidang kehidupan.[25]

Ketiga, mempunyai visi ke mana suatu organisasi bergerak. Dengan visi, pemimpin memberikan semua jawaban yang penting dari masa sekarang ke masa depan. Karena itu, pemimpin tidak sekedar mengikuti perubahan, tetapi mewarnai perubahan (*direction setter).* Berarti menentukan siapa yang berkata apa, kepada siapa, tentang apa dan tentang bagaimana rencana dan kegiatan diselesaikan. [26]

3. Kesimpulan

[24]Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2012), 56.

[25]*Ibid., 125.*

[26] *Ibid.*

1. Konsep kepemimpinan: a) Kepemimpinan adalah suatu daya yang mengalir dengan cara yang tidak diketahui antara pemimpin dan pengikutnya; b) Kepemimpinan juga mewarnai dan diwarnai oleh media, lingkungan, dan iklim tempat ia berfungsi; c) Kepemimpinan menuntut keaktifan dalam bekerja dan bertindak berdasarkan tata aturan yang berlaku; d) Kepemimpinan bekerja menurut prinsip, alat, dan metode yang pasti dan tetap ada aturan main yang harus ditaati oleh seorang pemimpin.
2. Etika kepemimpinan: a) Memiliki pengetahuan tentang nilai-nilai moral; b) Fokus kepada keberhasilan organisasi dibanding kepentingan individu; c) Menemukan orang-orang berintegritas dan mengembangkan kepercayaan kepadanya; d) Memelihara, menyatakan dan mengembangkan nilai-nilai positif organisasi kepada masyarakat dan *stakeholder*; e) Mengembangkan mekanisme berbeda pendapat; f) Melihat nilai-nilai positif dari sisi atau pengalaman yang lain.
3. Persyaratan moral seorang pemimpin: a) Memiliki karakter dan jati diri; b) Memiliki kemampuan menangani perubahan, ketidakpastian, kekalutan, dan kemenduaan/dualism *(double standard*) dalam berbagai

bidang kehidupan; 3) Mempunyai visi ke mana suatu organisasi bergerak.

BAB II
KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN ISLAM, KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DAN STRUKTUR ORGANISASI DI SEKOLAH

A. KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS ISLAM

1. Pendahuluan

Shiddiq (jujur) adalah sifat di mana seseorang akan selalu berkata dan berperilaku jujur dalam hidupnya. Amanah (terpercaya) adalah sifat di mana seseorang akan selalu bertanggung jawab melaksanakan beban yang diembankan kepadanya, tanpa ada pengurangan maupun penambahan sehingga ia mendapatkan kepercayaan dari orang lain. Tabligh (menyampaikan) adalah sifat yang mengharuskan seseorang menyampaikan apa yang wajib disampaikan, tidak ada yang disembunyikan. Fathonah (kecerdasan) adalah sifat yang harus dimiliki oleh setiap orang untuk menjadi pemimpin, karena tidak mungkin seorang pemimpin mampu melaksanakan kepemimpinannya tanpa mengetahui ilmu kepemimpinan.

Keempat sifat tersebut harus dimiliki seorang pemimpin jika menginginkan kesuksesan dalam kepemimpinannya. Jika salah satu dari empat sifat tersebut hilang, maka

kepemimpinannya akan mengalami kecacatan. Ibarat sebuah pesawat terbang, pesawat akan disebut sebagai pesawat terbang bila memiliki unsur-unsur, yaitu roda, badan pesawat (ruang penumpang), pesawat, kabin pesawat dan mesin. Jika salah satu dari unsur tersebut tidak ada, tentu saja pesawat tersebut adalah pesawat yang cacat. Oleh karena itulah, pemimpin yang sukses harus *shiddiq*, amanah, tabligh dan fathonah.

B. Pembahasan

1. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan

Secara etimologis, kepemimpinan diambil dari kata "pimpin" yang berarti cara memimpin. Veisal Rivai mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Miftah Toha mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun anggota. Harbani Posolong menambahkan bahwa kepemimpinan adalah cara atau teknik yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerja sama yang telah ditetapkan.

Sedangkan kepemimpinan dalam konteks pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan

pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efesien.[27]

2. Etika Kepemimpinan Pendidikan

Etika berasal dari kata *ethos* (Yunani Kuno) yang berarti kesusilaan. Dalam bahasa Indonesia, kata *ethos* menjadi etik atau etika berarti norma, kaidah, dan aturan. Etika jabatan dan perilaku standar kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.

a. Tujuan etika kepemimpinan:

1). memandu kepala sekolah dalam berperilaku

2). menghindari perilaku negatif dan destruktif

3). mengembangkan profesionalitas

4). membentuk citra kepala sekolah

5). menghayati falsafah pendidikan.[28]

3. Ciri-ciri Kepemimpinan Pendidikan

Untuk mewujudkan seorang menjadi pemimpin yang ideal dibutuhkan syarat-syarat yang tergambarkan dalam bentuk ciri-ciri yang dimiliki. Ada pun ciri-ciri untuk menjadi seseorang pemimpin adalah:

---

[27]Jaja Jahari dan Amirullah Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2013),100-101.

[28] Mulyana, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (*Jakarta*:* Bumi Aksara, 2015), 58.

a) memiliki kompetensi yang sesuai dengan zamannya, artinya kompetensi yang dimiliki sangat berguna untuk diterapkan pada saat itu, dan kompetensi tersebut diakui oleh banyak pihak serta pakar khususnya.

b) memahami setiap permasalahan secara lebih dalam dibandingkan dengan orang lain, serta mampu memberikan keputusan terhadap permasalahan tersebut.

c). mampu menerapkan konsep *"the right man and the right place"* secara tepat dan baik. *The right man and the right place* adalah menempatkan orang sesuai dengan tempatnya dan kemampuan atau kompetensi yang dimiliki, artinya pemimpin adalah yang bisa melihat setiap potensi yang dimiliki oleh seseorang dan menempatkan potensi tersebut sesuai pada tempatnya. [29]

4. Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Islam

a. Karakter Shiddiq

Kata *shiddiq* (orang-orang yang jujur). Berasal dari kata *shiddiq (kejujuran).* Kata s*hiddiq* adalah penekanan (*mubalaghah*) dari *shadiq,*yang artinya orang yang didominasi oleh kejujuran. Derajat terendah dari kejujuran adalah bila bathin/hati seseorang selaras dengan perbuatan lahirnya

[29] Fahri Irham, *Manajemen Kepemimpinan, Teori dan Aplikasi* (Jakarta: Alfabeta, 2017), 18-19.

(ucapan dan perbuatannya). *Shadiq* adalah orang yang benar dalam kata-katanya sedangkan *shiddiq* adalah orang yang benar-benar jujur dalam semua kata-kata, perbuatan, dan keadaan hatinya.

Kejujuran menggambarkan keterbukaan terhadap berbagai hal tanpa ada yang disembunyikan sehingga orang *shiddiq* akan selalu berkata dan berbuat secara benar. Dengan demikian secara umum dapat dikemukakan bahwa *shiddiq* artinya benar. Dalam keyakinan seorang muslim jika yang berkuasa di dunia adalah kebenaran maka keadilan dan kesejahteraanlah yang akan dirasakan masyarakat. Rasullah Muhammad Saw. memiliki nilai dasar *shiddiq,* artinya beliau itu benar. Menurut UN. Ubaidy, kepemilikan nilai dasar *shiddiq* Rasulullah Muhammad Saw., disebabkan beliau memiliki indikator sebagai berikut:

a). Nabi punya niat yang benar-benar, punya spirit yang sungguh-sungguh, kemauan keras dalam menjalankan ide atau gagasannya di lapangan.

b). Nabi punya ucapan yang selaras dengan tindakan (tidak berbohong, jujur dalam ucapan, menepati janji, dan seterusnya).

c). Nabi punya tindakan yang sungguh-sungguh, tidak setengah-setengah, tidak malas-malas, dan punya tingkat kesadaran yang bagus dan bertanggung jawab.

Memperhatikan uraian di atas, untuk yang sedang berkarir dalam bidang apapun terlebih dalam kepemimpinan kepala sekolah atau dunia pendidikan maka sifat *shiddiq* tidak dapat ditinggalkan. Seorang pemimpin harus belajar menjalankan niat kepemimpinannya dengan sungguh-sungguh, serius atau menjiwai (*kaffah*). Seorang kepala sekolah harus belajar berbicara dan mengucapkan sesuatu berdasarkan kemampuan dan keyakinannya agar tidak berbohong sebagai akibat dari tidak mampu. Dalam keadaan apapun seorang muslim akan selalu berkata yang baik, baik dalam menyampaikan informasi, menjawab pertanyaan, melarang dan memerintah.

Seseorang yang bekerja dengan sungguh-sungguh penuh dengan kejujuran, konsentrasi, bersedia berkorban demi mencapai tujuan yang diharapkan tentu akan mendapat dukungan bukan hanya dari sesama manusia tapi dari Allah Swt.[30]

Bentuk-bentuk *Shiddiq*:

[30]Ibid., 116-121.

a). Benar Perkataan

Dalam keadaan apapun seorang muslim akan selalu berkata yang benar, baik dalam menyampaikan informasi, menjawab pertanyaan, melarang dan memerintah ataupun yang lainnya. Orang yang selalu berkata benar akan dikasihi oleh Allah dan dipercaya oleh masyarakat. Sebaliknya orang yang berdusta apalagi suka berdusta, masyarakat tidak akan mempercayainya.

b). Benar Pergaulan

Seorang muslim akan selalu bermu'amalah dengan benar, tidak menipu, tidak khianat, dan tidak memalsu, sekalipun pada non muslim. Orang yang *shiddiq* dalam mu'amalah jauh dari sifat sombong dan riya'. Kalau melakukan sesuatu dia lakukan karena Allah, kalau meninggalkan sesuatu juga karena Allah. Dia tidak mengharapkan balas budi orang lain. Dia akan selalu bersikap benar dengan siapapun, tanpa memandang kekayaan, kekuasaan atau status lainnya. Barang siapa yang selalu bersikap *shiddiq* dalam mu'amalahnya maka dia akan menjadi kepercayaan masyarakat.

c). Benar Kemauan

Sebelum memutuskan untuk melakukan sesuatu, seorang muslim harus mempertimbangkan dan menilai terlebih dahulu apakah yang dilakukannya itu benar dan bermanfaat. Apabila

yakin benar dan bermanfaat, dia akan melakukannya tanpa ragu-ragu, tidak akan terpengaruh suara kiri-kanan yang mendukung atau mencelanya. Kalau dia menghiraukan semua komentar orang, dia tidak jadi melaksanakannya. Tapi bukan berarti dia mengabaikan kritik, asal kritik itu argumentatif dan konstruktif.

d). Benar Janji

Apabila berjanji seorang muslim akan selalu menepatinya, sekalipun dengan musuh atau anak kecil.

e). Benar kenyataan

Seorang muslim akan menampilkan diri seperti keadaan yang sebenarnya. Dia tidak akan menipu kenyataan, tidak memakai baju kepalsuan, tidak mencari nama dan tidak pula mengada-ngada. [31]

b. Karakter Amanah

Amanah adalah segala sesuatu yang dipercayakan kepada manusia, baik yang menyangkut hak dirinya, hak orang lain, maupun hak Allah Swt; atau sesuatu yang diberikan kepada seorang yang dinilai baik kemampuan untuk mengembangkannya. Pengertian amanah di sini adalah hadirnya suatu kekuatan yang dengannya seorang pemimpin mampu memelihara kemantapan rohaninya, tidak berkeluh

[31]Yunahar Ilyas, *Kuliah Akhlaq* (Yogyakarta: LPPI, 1999), 83-85.

kesah jika ditimpa kesusahan, tidak melampaui batas ketika mendapatkan kesenangan, serta tidak berkhianat kepada Allah Swt. Dengan demikian, seorang pemimpin termasuk kepala sekolah untuk memiliki kualifikasi kredibel dan dapat dipercaya langkah awalnya harus membangun kualitas moral. Bentuk-bentuknya seperti kejujuran, ketaatan kepada nilai-nilai kebenaran, integritas, pengabdian, dan lain-lainnya. Bahkan untuk memiliki integritas saja memiliki minimal ada sebelas prinsip yang harus dilaksanakan sebagaimana yang diungkapkan Salaudin Sanusi:

a). beriman dan bertakwa

b). persaudaraan;

c). persamaan;

d). musyawarah;

e). gotong royong;

f). bertanggung jawab bersama;

g). bekerja keras, inisiatif, dan kreatif;

h). berlomba dalam kebaikan;

i). toleransi;dan

j). percaya diri jalan terus pada jalan yang benar[32]

Bentuk-bentuk Amanah:

[32]Jaja Jahari dan Amirullah Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 121-123.

a). Memelihara titipan dan mengembalikan seperti semula

b). Menjaga rahasia

c). Tidak menyalah gunakan jabatan

d). Menunaikan kewajiban dengan baik

e). Memelihara semua nikmat yang diberikan Allah.[33]

C. Karakter Tabligh

Tabligh dalam makna bahasa berarti menyampaikan, sedangkan dalam makna istilah tabligh adalah menyampaikan ajaran-ajaran Islam yang diterima dari Allah Swt. kepada umat manusia untuk dijadikan pedoman dan dilaksanakan agar memperoleh kebahagian dunia dan akhirat. Tabligh secara hakikat adalah hadirnya kekuatan seruan nurani yang senantiasa mengajak diri agar senantiasa tetap dalam keimanan, keislaman, keikhlasan, dan ketauhidan. Tabligh bukan saja diartikan mahir dan ahli menyampaikan kebenaran-kebenaran ketuhanan dan kenabian kepada orang lain, akan tetapi lebih terfokus kepada diri sendiri dan lingkungan dekatnya. Banyak orang pandai tabligh untuk orang lain, akan tetapi ia tidak pandai bertabligh kepada dirinya sendiri. Seseorang atau diri yang cerdas secara ruhaniah adalah ia yang mampu menyampaikan atau bertabligh kepada dirinya dan lingkungan terdekatnya.

[33]Yunahar Ilyas, *Kuliah Akhlaq* (Yogyakarta: LPPI, 1999), 90-96.

Karakter tabligh ini tercermin dari perilaku Rosulullоh karena beliau memiliki beberapa indikator sebagai berikut:

a. Kemampuan yang bagus dalam menyampaikan informasi, berita, wahyu, perintah, larangan, isi hati, ide, gagasan, dan seterusnya.
b. Kemampuan menentukan strategi komunikasi yang sesuai dengan sasarannya sehingga terhindar dari fitnah akibat kesalah fahaman.
c. Kemampuan dalam memilih bahasa yang jelas dan dapat dipahami oleh seseorang yang menerimanya (*khootibun naasa bi qodri uquulihim).*

Karakter tabligh merupakan kunci dan erat kaitannya dengan membangun relasi, hubungan yang harmonis dan jalinan komunikasi antara sesama, atasan, dan bawahan.[34]

Tabligh merupakan sifat rasul yang ketiga, cara dan metodenya agar ditiru. Sasaran pertama adalah keluarga beliau, lalu berdakwah ke segenap penjuru. Sebelum mengajarkan sesuatu, beliau yang terlebih dahulu melakukannya. Sifat ini adalah sebuah sifat rasul untuk tidak menyembunyikan informasi yang benar apalagi untuk kepentingan umat dan agama. Beliau tidak pernah sekalipun menyimpan informasi

[34]Jaja Jahari dan Amirullah Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 123-125.

berharga hanya untuk dirinya sendiri. Beliau sering memberikan berita gembira mengenai kemenangan dan keberhasilan yang akan diraih oleh pengikutnya di kemudian hari. Rasulullah pernah didatangi oleh seorang perempuan hamil yang mengaku telah berbuat zina. Si perempuan menyampaikan penyesalannya kepada rasul dan berharap diberikan sangsi berupa hukum rajam.

Akuntabilitas berkaitan dengan sikap keterbukaan dalam kaitannya dengan cara kita mempertanggung jawabkan sesuatu di hadapan orang lain. Salah satu ciri kekuatan komunikasi seorang pemimpin adalah keberaniannya menyatakan kebenaran meskipun konsekuensinya berat. Beliau sangat tegas pada orang yang melanggar hukum Allah namun sangat lembut bila ada kesalahan yang menyangkut dirinya sendiri. Dalam istilah Arab dikenal ungkapan, *"Qul al-haq walau kaana murran",* katakanlah atau sampaikanlah kebenaran meskipun pahit rasanya.[35]

d. Karakter Fathonah

Fathonah adalah hikmat yang diberikan Allah Swt. kepada siapa saja yang dikehendaki-Nya sebagai salah satu buah ketaatan dalam beribadah. Seseorang yang memiliki sifat

[35]Sakdiah, "Karakteristik Kepemimpinan dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-sifat Rasulullah", Al-Bayan, 22 (Januari-Juni, 2016), 44.

fatonah dapat bersikap bijaksana dan kuat dalam melakukan perubahan, perbaikan, pengembangan, dan penyembuhan. Menurut Al-Banjari, indikasi seorang pemimpin yang memiliki sifat fathonah adalah sebuah pemikiran yang mudah dipahami dan diamalkan.[36]

Fathonah merupakan sifat rasul yang keempat yaitu akalnya panjang sangat cerdas sebagai pemimpin yang selalu berwibawa. Selain itu, seorang pemimpin juga harus memiliki emosi yang stabil, tidak gampang berubah dalam dua keadaan, baik itu di masa keemasan dan dalam keadaan terpuruk sekalipun. Menyelesaikan masalah dengan tangkas dan bijaksana. Sifat pemimpin adalah cerdas dan mengetahui dengan jelas apa akar permasalahan yang dia hadapi serta tindakan apa yang harus diambil untuk mengatasi permasalahan yang terjadi pada umat. Sang pemimpin harus mampu memahami betul apa saja bagian-bagian dalam sistem suatu organisasi/ lembaga tersebut, kemudian ia menyelaraskan bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai sisi yang telah diharuskan. Seorang pemimpin harus

[36]Jaja Jahari dan Amirullah Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori, Strategi dan Implementasi*
(Bandung: Alfabeta, 2013), 125.

memahami sifat pekerjaan atau tugas yang diembannya, serta mampu memberikan keputusan secara tepat dan benar.[37]

3. Kesimpulan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam konteks pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efesien.

b. Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Islam

1). Karakter Shiddiq

Kata *shiddi*q (orang-orang yang jujur). Berasal dari kata *shiddiq (kejujuran).* Kata s*hiddiq* adalah penekanan (*mubalaghah*) dari *shadiq,* yang artinya orang yang didominasi oleh kejujuran. Derajat terendah dari kejujuran adalah bila batin/hati seseorang selaras dengan perbuatan lahirnya (ucapan dan perbuatannya).

2). Karakter Amanah

Amanah adalah segala sesuatu yang dipercayakan kepada manusia, baik yang menyangkut hak dirinya, hak orang lain, maupun hak Allah Swt. atau sesuatu yang diberikan kepada

[37]Sakdiah, "Karakteristik Kepemimpinan dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-sifat Rasulullah", Al-Bayan, 22 (Januari-Juni, 2016), 45.

seorang yang dinilai baik kemampuan untuk mengembangkannya.

3). Karakter Tabligh

Tabligh dalam makna bahasa berarti menyampaikan, sedangkan dalam makna istilah, tabligh adalah menyampaikan ajaran-ajaran Islam yang diterima dari Allah Swt. kepada umat manusia untuk dijadikan pedoman dan dilaksanakan agar memperoleh kebahagian dunia dan akhirat.

4). Karakter Fathonah

Fathonah yaitu akalnya panjang sangat cerdas sebagai pemimpin yang selalu berwibawa. Selain itu, seorang pemimpin juga harus memiliki emosi yang stabil.

B. KEPEMIMPINAN PEREMPUAN

1. Pendahuluan

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat

sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.[38]

Biasanya pemimpin didominasi oleh kaum laki-laki. Padahal kenyataannya, wanita pun mempunyai potensi yang tidak kalah dengan pria dalam hal memimpin. Hal tersebut kemudian mengakibatkan timbulnya istilah ketimpangan gender (jenis kelamin laki-laki dan perempuan) yang kemudian menempatkan perempuan pada kondisi yang tidak menguntungkan.

Posisi perempuan yang dalam Islam derajat kemuliannya sama dengan laki-laki dibangun berdasarkan logika-logika (pemahaman) al-Qur'an yang mengeliminir sikap tidak memanusiakan perempuan dalam kehidupan. Jika dahulu di masa jahiliyah lahirnya wanita dianggap aib dan tidak jarang dibunuh hidup-hidup, tidak demikian sekarang kondisinya. Hal ini sebenarnya menunjukkan bahwa sebenarnya perempuan memiliki potensi yang sama sebagaimana yang dimiliki oleh laki laki.

[38]Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2012), 29.

2. Pembahasan

a. Gender dalam Kepemimpinan Pendidikan

Pemimpin merupakan pemegang suatu jabatan tertinggi dalam suatu struktur. Pemimpin biasanya diidentikkan oleh seorang laki-laki. Kebanyakan teori-teori kepemimpinan tidak hanya menolak peran wanita dalam sekolah tapi juga mengalami bias gender dan terbentuk asumsi-asumsi yang tidak benar tentang peran gender dalam organisasi. Kebanyakan teori hanya menfokuskan pada peran laki-laki pada organisasi, namun beberapa bukti empiris yang muncul membuktikan bahwa kebanyakan wanita dalam kepemimpinan mampu berperan dengan model kepemimpinan yang memberdayakan orang lain dan sangat mampu dalam berkomunikasi dengan staf dan siswa.

Ada suatu *stereotip* gender yang dikaitkan dengan kepemimpinan. *Stereotip* tersebut dipertegas dengan asumsi yang tidak benar bahwa kepemimpinan adalah sebuah karakteristik laki-laki yang memerlukan kekerasan fisik dan mental serta kemampuan untuk mendekati kesulitan-kesulitan dengan tanpa emosional. Temuan penelitian Schein menyatakan bahwa laki-laki dan perempuan melihat pada karakteristik utama manajer yang baik yaitu yang memiliki:

a. Kemampuan kepemimpinan
b. Rasa tanggungjawab
c. Keterampilan di bidang bisnis dan
d. Kemampuan analitis

Perempuan dipandang oleh laki-laki dan perempuan lain, kurang memiliki karakteristik-karakteristik tersebut. Ada sebuah *stereotip* tentang pekerjaan keras, atau mungkin juga disebut agresif, pemimpin yang lebih asyik dengan tugas dari pada relasi atau hubungan. Sebaliknya, manajer perempuan dalam pendidikan cenderung diidentifikasi dengan aspek-aspek manajemen yang 'lembut', misalnya aspek-aspek yang berhubungan dengan kerja pastoral atau manajemen orang.

Dalam sebuah studi tentang laki-laki dan perempuan dalam pendidikan di negara Afrika, Srilanka, Malaysia, dan Hongkong, Davies dan Gunawardena mengidentifikasi beberapa wilayah perbedaan antara laki-laki dan perempuan. Studi tersebut menyimpulkan:

1. Bahwa laki-laki lebih *concern* terhadap hal-hal yang berhubungan dengan finansial dan gaji dari pada perempuan, yang lebih *concern* terhadap orang-orang dalam sekolah dan beban kerja mereka.
2. Dalam hal upaya kompetitif, sebaliknya perempuan lebih *concern* terhadap kerjasama dan *team work.*

3. Laki-laki cenderung mudah puas dengan pekerjaannya, sedangkan perempuan masih ragu.
4. Laki-laki menginginkan "tampak tidak menginginkan status". Walaupun demikian, kesimpulan tersebut tidak berarti bahwa semua laki-laki dan perempuan berada dalam posisi yang bertentangan, namun bahwa beberapa laki-laki cenderung mendominasi kekuasaan dan pendidikan.

b. Kepemimpinan perempuan

Penelitian empirik tentang kepala-kepala sekolah perempuan dan para manajer senior perempuan lainnya mengindikasikan bahwa mereka cenderung berperilaku model manajemen transformasi dan partisipasi. Mayoritas (sekitar 85%) kepala guru perempuan sekolah menengah di Inggris dan Wales menganggap dirinya memiliki model manajemen kolaboratif dan *people-centered*. Identifikasi terhadap model manajemen kolaboratif dengan perempuan sebagai pelakunya adalah sesuai dengan temuan-temuan awal, sebagaimana diuraikan sebelumnya. Penelitian tentang kepala-kepala sekolah perempuan di Amerika Serikat, Inggris Raya, Australia, Selandia Baru dan Kanada menunjukkan bahwa para manajer perempuan bekerja secara koperatif dan memberdayakan koleganya serta memfungsikan *team work* secara efektif.

Shakeshaft meninjau ulang penelitian yang dilakukan di Amerika Serikat dengan beberapa perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam manajemen:

a) Perempuan cenderung memiliki lebih banyak melakukan kontak dengan atasan dan bawahan, guru dan murid.
b) Perempuan menghabiskan banyak waktu dengan para anggota komunitas dan dengan koleganya, walaupun mereka bukanlah perempuan.
c) Mereka lebih informal.
d) Mereka *concern* terhadap perbedaan-perbedaan individual antar murid.
e) Mereka lebih memandang posisinya sebagai seorang pemimpin pendidikan dari pada seorang manajer, dan melihat kerja sebagai suatu pelayanan terhadap komunitas.

c. Feminim dan Maskulin

Terkait dengan persoalan laki-laki dan perempuan, terma "gender" (jika diaplikasikan dalam peran-peran sosial) relatif bisa menjadi bebas nilai. Dalam hal ini, maskulin tidak eksklusif digunakan untuk laki-laki begitu pula dengan feminism juga tidak secara eksklusif digunakan untuk perempuan. Maskulin dan feminim merepresentasikan suatu koherensi yaitu tipe ideal yaitu konsisten. Gender tidak didefinisikan secara seks fisik. Oleh karena itu, seorang

individu bisa memiliki identitas yang sangat jelas sebagai seorang laki-laki (maskulin) dan sekaligus memiliki sikap perempuan (feminim). Gray telah mengidentifikasi dua paradigma yang bisa digunakan sebagai alat untuk menguji isu-isu gender, yang mencakup bidang manajemen, di dalam sekolah. Tipe-tipe mutu sebagaimana disusun oleh Gray tidak harus menjadi ekslusif, setiap orang bisa mengikuti mutu laki-laki dan perempuan dari dua daftar yang disusun Gray. [39]

d. Pemimpin Perempuan dalam Islam

Kepemimpinan adalah sebuah terminologi general yang dapat dinisbatkan kepada banyak hal. Dari lingkup yang sangat terbatas dan kecil terus merambah kepada ruang yang lebih luas. Akhirnya, berujung kepada kepemimpinan dalam sebuah negara, dan yang lebih luas lagi adalah masalah khilāfah. Maksud dari kepemimpinan tiada lain adalah untuk terciptanya keadaan yang sistematis dan teratur demi tercapainya kebaikan dan kemaslahatan. Tanpa adanya kepemimpinan yang baik maka seolah ayam yang kehilangan induknya, berlalu tanpa arah dan tujuan yang jelas. Kepemimpinan kalau ditilik dari Bahasa Arab berasal dari kata, di antaranya, "al-imāmah", "ar-

[39]Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan* (Yogjakarta: IRCiSoD, 2006), 94-105

riāsah", dan "al-qiyādah". Al-imāmah dalam al-Mu'jam al-Wasīth didefinisikan sebagai kepemimpinan umat muslim (riāsatul muslimīn) dan kedudukan seorang pemimpin (*manshabu al imām*). Sementara makna ar-riāsah dan al-qiyādah adalah lebih umum dari imāmah. Dalam kaitannya dengan pembahasan ini, kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan sosial, yaitu semua bentuk kepemimpinan kecuali kepemimpinan dalam shalat.

Ruang lingkup kepemimpinan itu sendiri, sebagaimana dijelaskan sebelumnya, sebenarnya sangat luas. Dimensi yang paling sederhana dan pasti adalah kepemimpinan yang terjadi dalam setiap individu. Berdasarkan hadits Rasulullah yang sangat masyhur dikatakan bahwa: *"Semua kamu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggungjawab atas kepemimpinannya. Penguasa adalah pemimpin, lelaki (suami) adalah pemimpin di rumah tangganya, perempuan (istri) adalah pemimpin di rumah suaminya dan terhadap anak-anaknya.* Semua kamu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggung jawab atas kepemimpinannya." (HR. Bukhari dan Muslim melalui Abdullah Ibnu Umar RA).[40]

[40]Samsul Zakaria, *Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Hukum Islam*, Jurnal Khazanah, Vol. 6 No.1 Juni 2013.

Dari pandangan agama Islam banyak kontroversi antara kepemimpinan wanita dan pria. Islam sebenarnya tidak menempatkan wanita berada di dapur terus menerus, namun jika ini dilakukan maka ini adalah sesuatu yang baik, hal ini dinyatakan oleh Imam Al-Ghazali bahwa pada dasarnya istri tidak berkewajiban melayani suami dalam hal memasak, mengurus rumah, menyapu, menjahit, dan sebagainya. Akan tetapi jika itu dilakukan oleh istri maka itu merupakan hal yang baik. Sebenarnya suamilah yang berkewajiban untuk memberinya/menyiapkan pakaian yang telah dijahit dengan sempurna, makanan yang telah dimasak secara sempurna.

Dalam pandangan Islam, kedudukan wanita sama seperti laki-laki umumnya sebagai pemimpin. Pemimpin yang dimaksudkan adalah pemimpin negara. Islam juga menjunjung tinggi martabat wanita seperti dijelaskan dalam al-Qur'an: "*Barang siapa yang mengerjakan amalan shalih, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan kuberi balasan pula kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan."* (al-Nahl: 97).[41]

[41]Annisa Fitriani, *Gaya Kepemimpinan Perempuan*, Jurnal TAPIs Vol. 11 No. 2 Juli-Desember 2015.

1) Pandangan yang Mengharamkan Pemimpin Wanita

Pendapat yang mengharamkan kepala negara perempuan mendasarkan argumennya terutama pada QS. al-Nisa 4: 34 dan hadits dari Abu Bakrah di atas. Dari kedua nash tersebut di kalangan ahli fiqih salaf, termasuk madzab empat berpendapat bahwa *al-imam* harus dipegang seorang laki-laki dan tidak boleh diduduki seorang perempuan. Ibnu Katsir, misalnya, dalam *Tafsir Ibnu Katsir* dalam menafsiri Qs. al-Nisa 4: 34 menyatakan:

(Laki-laki adalah pemimpin wanita … karena laki-laki lebih utama dari perempuan. Itulah sebabnya kenabian dikhususkan bagi laki-laki begitu juga raja yang agung; … begitu juga posisi jabatan hakim dan lainnya… Ibnu Abbas berkata "Laki-laki pemimpin wanita" maksudnya sebagai *amir* yang harus ditaati oleh wanita).

2) Pandangan yang Membolehkan Pemimpin Wanita

Muhammad Sayyid Thahthawi, Syaikh Al-Azhar dan Mufti Besar Mesir menyatakan bahwa kepemimpinan wanita dalam posisi jabatan apapun tidak bertentangan dengan syariah. Baik sebagai kepala negara (*al-wilayah al-udzma*) maupun posisi jabatan di bawahnya. Dalam fatwanya yang dikutip majalah *Ad-Din wal Hayat,* Thahthawi menegaskan:

(Wanita yang menduduki posisi jabatan kepala negara tidaklah bertentangan dengan syariah karena al-Quran memuji wanita yang menempati posisi ini dalam sejumlah ayat tentang Ratu Balqis dari Saba. Dan bahwasanya apabila hal itu bertentangan dengan syariah, maka niscaya al-Quran akan menjelaskan hal tersebut dalam kisah ini. Adapun tentang sabda Nabi bahwa "Suatu kaum tidak akan berjaya apabila diperintah oleh wanita" Thahthawi berkata bahwa hadits ini khusus untuk peristiwa tertentu yakni kerajaan Persi dan Nabi tidak menyebutnya secara umum. Oleh karena itu, maka wanita boleh menduduki jabatan sebagai kepala negara, hakim, menteri, duta besar, dan menjadi anggota lembaga legislatif. Hanya saja perempuan tidak boleh menduduki jabatan Syaikh Al-Azhar karena jabatan ini khusus bagi laki-laki saja karena ia berkewajiban menjadi imam shalat yang secara syariah tidak boleh bagi wanita).

3) Hadis Tentang Kepemimpinan Wanita

Sebelum al-Qur'an turun, banyak peradaban besar seperti Yunani-Romawi, India, dan China sudah ada dan berkembang. Demikian juga agama-agama besar seperti Yahudi, Nasrani, Hindu, Budha, filsafatnya tidak banyak membicarakan hak perempuan. Pada puncak peradaban Yunani, perempuan diberi kebebasan sedemikian rupa untuk memenuhi kebutuhan

dan selera laki-laki. Dalam ajaran Nasrani, perempuan adalah senjata Iblis untuk menyesatkan manusia. Bahkan pada abad ke-6 Masehi diselenggarakan suatu pertemuan untuk membahas apakah perempuan itu manusia atau bukan. Dalam pembahasan tersebut kemudian disimpulkan bahwa perempuan adalah manusia yang diciptakan semata-mata melayani laki-laki.

Islam datang membawa pesan moral kemanusiaan yang tiada bandingannya dengan agama mana pun. Islam tidak hanya mengajak manusia untuk melepaskan diri dari belenggu dan tirani kemanusiaan, tapi lebih jauh lagi mengajak membebaskan diri dari belenggu ketuhanan yang *polytheis* menuju ketuhanan *monotheis*. Oleh karena itu, sebenarnya Islam menjadi sarana yang tepat untuk mempersatukan misi dan visi kesetaraan laki-laki dan perempuan. Sejarah telah menunjukkan kedudukan perempuan pada masa Nabi Muhammad Saw. tidak hanya dianggap sebagai istri, pendamping, dan pelengkap laki-laki saja, tapi juga dipandang sebagai manusia yang memiliki kedudukan yang setara dalam hak dan kewajiban dengan manusia lain di hadapan Allah Swt. Adapun mengenai kepemimpinan perempuan dalam urusan umum, masih kontroversi. Mayoritas ulama melarang

perempuan menjadi pemimpin dalam urusan umum sesuai dengan hadis Rasulullah Saw.:

"Menceritakan kepada kami Utsman ibn al-Hisyam, menceritakan kepada kami Awf dari al-Hasan dari Abu Bakrah berkata, "Allah telah memberiku manfaat dengan kalimat yang aku dengar dari Rasulullah Saw. pada Perang Unta. Abu Bakrah berkata, ketika sampai berita kepada Rasulullah Saw. bahwa orang Persia mengangkat putri Raja sebagai penggantinya, Rasulullah bersabda, "Tidak sukses suatu kaum (masyarakat) yang menyerahkan urusan mereka kepada perempuan" (HR. al-Bukhârî)[42]

3. Kesimpulan

Pemimpin merupakan pemegang suatu jabatan tertinggi dalam suatu struktur. Pemimpin biasanya diidentikkan oleh seorang laki-laki. Dari pandangan agama Islam banyak kontroversi antara kepemimpinan wanita dan pria. Islam sebenarnya tidak menempatkan wanita berada di dapur terus menerus, namun jika ini dilakukan maka ini adalah sesuatu yang baik, hal ini dinyatakan oleh Imam Al-Ghazali.

Sebelum al-Qur'an turun, banyak peradaban besar seperti Yunani-Romawi, India, dan China sudah ada dan berkembang.

---

[42] Tasmin Tanggareng, *Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Hadis*, Jurnal Karsa, Vol. 23 No. 1, Juni 2015.

Demikian juga agama-agama besar seperti Yahudi, Nasrani, Hindu, Budha, filsafatnya tidak banyak membicarakan hak perempuan. Islam datang membawa pesan moral kemanusiaan, Islam tidak hanya mengajak manusia untuk melepaskan diri dari belenggu dan tirani kemanusiaan, tapi lebih jauh lagi mengajak membebaskan diri dari belenggu ketuhanan yang *polytheis* menuju ketuhanan *monotheis.*

C. STRUKTUR ORGANISASI DI SEKOLAH

1. Pendahuluan

Struktur organisasi sekolah adalah salah satu sub sistem dari manajemen sebagai sistem. Sebagai subsistem, maka ia wajib mendapat perhatian yang relative sama dari manajer seperti halnya dengan subsistem-subsistem yang lain. Subsistem-subsistem manajemen yang lain itu adalah teknik, personalia, informasi dan lingkungan. Bagaimana struktur diwujudkan agar ia dapat melayani kebutuhan-kebutuhan lingkungan pendidikan? Bagaimana struktur dibuat agar ia bisa bersifat fleksibel sehingga dapat diterapkan pada berbagai situasi pendidikan Indonesia? Bagaimana struktur diperlukan agar ia memberi kontribusi yang optimal kepada pencapaian tujuan organisasi pendidikan? Inilah beberapa pertanyaan pokok yang harus dijawab dan dilaksanakan oleh manajer pada aspek struktur.

2. Pembahasan

a. Pengertian Struktur Organisasi

Dale mengatakan struktur itu adalah mekanisme organisasi. Pada struktur itulah ditentukan apa yang harus dikerjakan oleh setiap personalia organisasi dan di sini pula akan tampak pekerjaan-pekerjaan mana yang bisa digabungkan di bawah satu ketua. [43] Sementara itu Johnson menyatakan struktur organisasi adalah tugas-tugas yang diterima oleh setiap personalia, dengan siapa mereka bekerja sama, dengan siapa mereka mengadakan interaksi, dan kepada siapa mereka melaporkan hasil kerjanya. Hubungan kerja di sini sudah lebih jelas yaitu berupa kerja sama, interaksi, dan melapor. Kerjasama akan terjadi terutama dengan para personalia dalam satu sub unit kerja, sebab isi atau sifat pekerjaan mereka hampir sama. Interaksi akan terjadi secara vertikal dan horizontal terutama terhadap sub unit atau unit kerja yang lain. Dan melapor pada umumnya dilakukan terhadap atasan.

Dengan demikian struktur organisasi adalah mekanisme kerja organisasi yang menggambarkan unit-unit kerja dengan tugas-tugas individu di dalamnya beserta kerja samanya dengan individu-individu lain dan hubungan antara unit-unit

[43] Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), 60.

kerja itu baik secara vertikal maupun horizontal. Mekanisme kerja itu memberi petunjuk kepada seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi tentang apa saja yang ia kerjakan dalam sehari, setiap minggu, atau satu semester/satu tahun. Juga memberi petunjuk kepadanya dalam unit mana dia harus bekerja.

Supaya personalia organisasi dapat lebih tepat menempatkan dirinya pada organisasi melaksanakan tugas, maka struktur mewujudkan dirinya dalam berbagai bentuk yaitu berupa jadwal kerja, kedudukan, deskripsi tugas, peraturan, dan prosedur kerja. Struktur juga menaruh perhatian pada pola otoritas, komunikasi, dan alur kerja. Dengan rambu-rambu ini diharapkan setiap personalia dapat berjalan lebih lancar dalam menunaikan tugasnya.

Sepintas kelihatannya struktur organisasi itu sangat rumit. Tetapi kalau dipikir secara dalam hal itu bisa dibuat menjadi sistematis. Robbins mengatakan struktur itu terdiri dari tiga komponen yaitu kompleksitas, formalitas, dan sentralitas. Dikatakan kompleks karena ia terdiri dari beraneka ragam tugas beserta kaitannya satu dengan yang lain secara vertikal dan horizontal. Disebut formal sebab ia merupakan wujud

resmi dari suatu organisasi dan dikatakan sentralisasi karena ia berada di bawah satu komando.[44]

b. Pentingnya Organisasi Sekolah

Sekolah sebagai lembaga pendidikan sudah semestinya mempunyai organisasi yang baik agar tujuan pendidikan formal ini tercapai sepenuhnya. Kita mengetahui unsur personal di dalam lingkungan sekolah adalah kepala sekolah, guru, karyawan, dan murid. Di samping itu sekolah sebagai lembaga pendidikan formal ada di bawah instansi atasan baik itu kantor dinas atau kantor wilayah departemen yang bersangkutan. Di negara kita, kepala sekolah adalah jabatan tertinggi di sekolah itu, sehingga ia berperan sebagai pemimpin sekolah dan dalam struktur organisasi sekolah ia didudukkan pada tempat paling atas.[45]

Organisasi sekolah yang baik menghendaki agar tugas-tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan penyelenggaraan sekolah untuk mencapai tujuannya dibagi secara merata dengan baik sesuai dengan kemampuan, fungsi, dan wewenang yang telah ditentukan. Melalui struktur organisasi yang ada tersebut

[44] *Ibid.,* 63.

[45] Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta), 139.

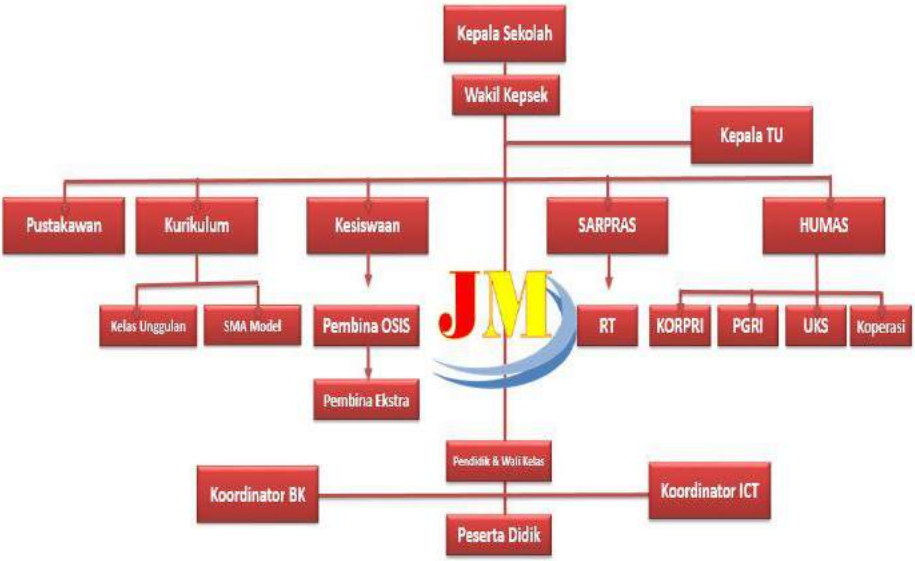
orang akan mengetahui apa tugas dan wewenang kepala sekolah, apa tugas guru, dan apa tugas karyawan sekolah.

Demikian juga terlihat apakah di suatu sekolah dibentuk satuan tugas (unit kerja) tertentu seperti bagian UKS (Usaha Kesehatan Sekolah), bagian perpustakaan, bagian kepramukaan, dan lain-lain sehingga keadaan ini tentunya akan memperlancar jalannya "roda" pendidikan di sekolah tersebut.

Dengan organisasi yang baik dapat dihindari tindakan kepala sekolah yang menunjukkan kekuasaan yang berlebihan (otoriter), suasana kerja dapat lebih berjiwa demokratis karena timbulnya partisipasi aktif dari semua pihak yang bertanggung jawab. Partisipasi aktif yang mendidik (pedagogis) dapat digiatkan melalui kegairahan murid sendiri yang bergerak dengan wadah OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah). Oleh karena itu di dalam memikirkan pembentukan organisasi sekolah, maka fungsi dan peranan OSIS tidak boleh dilupakan.[46]

[46] Hasan Hariri, et al., *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), 100.

c. Struktur Organisasi Sekolah



1) Kepala sekolah

Tugas pokok dari seorang kepala sekolah adalah yang bertanggung jawab secara penuh terhadap semua kegiatan yang berlangsung di sekolah. Tugas kepala sekolah juga harus bisa berperan seperti *educator, manajer, innovator, leader dan motivator* yang baik dari dalam dan juga luar. Jadi, tugas Kepala Sekolah yaitu menyusun program kerja sekolah, sebagai pembina bagi siswanya, mengawasi kegiatan belajar mengajar, mengawasi pelaksanaan belajar mengajar, mengawasi penilaian belajar mengajar, melaksanakan

hubungan yang baik dengan anggota sekolah dan masyarakat, melaksanakan penilaian dan bimbingan untuk para guru dan karyawan sekolah, serta menyelenggarakan administrasi sekolah seperti administrasi keuangan, ketenagaan, perlengkapan, kesiswaan, dan kurikulum.[47]

2) Wakil Kepala Sekolah

Struktur organisasi sekolah dan tugasnya selanjutnya adalah dari Wakil Kepala Sekolah. Sebagai wakil, tentu saja tugas orang yang menduduki jabatan ini adalah membantu semua tugas Kepala Sekolah. Jadi, Wakil Kepala Sekolah juga turut membantu, menyusun, membuat, dan melaksanakan rencana dan kegiatan di sekolah. Adapun tugas Wakil Kepala Sekolah juga meliputi penilaian, pengkoordinasian, pengorganisasian, pengawasan, ketenagakerjaan, pengidentifikasi dan pengumpulan data, dan menyusun laporan. [48]

Wakil Kepala Sekolah terbagi menjadi 4 bagian, yaitu:

a) Bagian Kurikulum

Tugas bagian kurikulum adalah menyusun jadwal evaluasi, mengelola semua program belajar mengajar, menyusun pembagian tugas para anggota di bagian kurikulum, menyusun

[47] *Ibid.*, 68.

[48] Hermino, *Kepemimpinan di Era Globalisasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 130.

pelaksanaan ujian seperti ulangan harian, UTS, dan UAS, menyusun kegiatan ekstrakurikuler, menyusun instrumen untuk program belajar mengajar, dan juga menyusun kriteria untuk kenaikan kelas serta kurikulum.

b) Bagian Kesiswaan

Tugas bagian kesiswaan antara lain pengadakan kegiatan pembinaan dan pengarahan kegiatan OSIS, melaksanakan kegiatan kesiswaan, merencanakan dan melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler, merencanakan kegiatan siswa setelah mereka lulus, menilai semua siswa yang mewakili sekolah jika ada kegiatan di luar sekolah seperti lomba, menginventarisasi pelanggaran dan absensi yang dilakukan siswa.

c) Bagian Hubungan Masyarakat

Bagian ini bertugas membina kerjasama dengan masyarakat yang ada di sekitar sekolah. Terkadang kegiatan sekolah bisa melibatkan masyarakat di sekitar sekolah sehingga bagian Humas harus mengurus bagian ini.

d) Bagian Sarana dan Prasarana

Tugas dari bagian ini adalah mengelola inventarisasi barang seperti mencatat alat peraga olahraga, mencatat semua barang atau alat yang masuk, mencatat inventaris kelas, mencatat alat laboratorium yang telah masuk, menyusun aturan anggaran sekolah, mengadakan sarana dan prasarana sekolah.

3) Wali Kelas

Wali kelas bukan hanya sekedar guru yang akan hadir di kelas siswa di jam-jam tertentu untuk memberikan informasi seputar sekolah. Namun wali kelas juga mempunyai tugasnya tersendiri yaitu membuat catatan khusus tentang siswa dari kelasnya, mengisi daftar kumpulan nilai siswa kelasnya, membagikan buku laporan hasil belajar siswa kelasnya, mencatat mutasi siswa kelasnya, mengisi buku laporan penilaian hasil belajar siswa kelasnya, dan menyelenggarakan administrasi kelas seperti buku absensi siswa, daftar pelajaran kelas, papan absensi kelas, tata tertib siswa, dan buku kegiatan pembelajaran/buku kelas, dan tata tertib siswa. [49]

4) Guru

Guru mempunyai tugas melaksanakan kegiatan proses belajar-mengajar secara efektif dan efisien, membuat perangkat pengajaran, melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar, melaksanakan analisa hasil ulangan harian, dll.

5) Guru Bimbingan dan Konseling

Guru BK mempunyai tugas menyusun program dalam pelaksanaan bimbingan konseling, koordinasi dengan wali kelas dalam rangka mengatasi masalah yang dihadapi oleh

[49] *Ibid.,* 133.

siswa, memberikan layanan dan bimbingan kepada siswa, memberikan saran dan pertimbangan pada siswa, dll.

6) Tata Usaha

Bertugas melaksanakan ketatausahaan sekolah, penyusunan program kerja tata usaha sekolah, pengelolaan keuangan sekolah, penyusunan statistik sekolah, dll.

7) Pustakawan

Tugas seorang pustakawan antara lain, mengurus pelayanan perpustakaan, membuat peraturan di perpustakaan, membuat perencanaan untuk mengadakan buku, media elektronik, atau bahan pustaka lainnya, memberikan pelayanan bagi para anggota sekolah baik itu dari siswa dan karyawan sekolah di perpustakaan, dll.

8) Laboratorium

Tugas pengelola laboratorium adalah perencanaan pengadaan alat dan bahan laboratorium, menyusun jadwal dan tata tertib penggunaan laboratorium, memelihara alat-alat labolatorium, dll.

9) Bidang Keamanan

Tugas Penjaga/satpam adalah memberi petunjuk tamu sekolah, menjaga keamanan sekolah, dll.

10) Bidang Pertamanan/Kebun

Tugas tukang kebun adalah memotong rumput, merawat tanaman, merawat peralatan kebun, dll.

11) Bidang Kebersihan

Bertugas menyapu halaman sekolah, membersihkan lantai, membersihkan kamar mandi, dll.

3. Kesimpulan

a. Struktur organisasi adalah mekanisme kerja organisasi yang menggambarkan unit-unit kerja dengan tugas-tugas individu di dalamnya beserta kerja samanya dengan individu-individu lain dan hubungan antara unit-unit kerja itu baik secara vertikal maupun horizontal. Mekanisme kerja itu memberi petunjuk kepada seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi tentang apa saja yang ia kerjakan dalam sehari, setiap minggu, atau satu semester/satu tahun. Juga memberi petunjuk kepadanya dalam unit mana dia harus bekerja.
b. Dengan organisasi yang baik dapat dihindari tindakan kepala sekolah yang menunjukkan kekuasaan yang berlebihan (otoriter), suasana kerja dapat lebih berjiwa demokratis karena timbulnya partisipasi aktif dari semua pihak yang bertanggung jawab.
c. Dalam struktur organisasi sekolah terdapat berbagai bidang, yang masing-masing mempunyai tugas tersendiri. Dari

semua itu, tujuan dibentuknya struktur organisasi adalah untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan yang efektif dan efisien.

BAB III
LANGKAH KEPALA SEKOLAH MENGIMPLEMENTASIKAN FUNGSI MANAJEMEN DAN FUNGSI KEPALA SEKOLAH

A. LANGKAH-LANGKAH KEPALA SEKOLAH DALAM MENGAPLIKASIKAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

1. Pendahuluan

Kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi pada organisasi sekolah. Karena itu program lembaga dan keberhasilannya akan ditentukan kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisir, mengaplikasikan, mengontrol dan mengevaluasi semua program yang telah dibuat. Setiap pemimpin yang menjalankan kepemimpinannya dalam suatu organisasi diharapkan menjadi pemimpin yang profesional.

Pemimpin merupakan faktor yang paling menentukan dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuan dengan berbagai sasaran yang telah ditetapkan dan kepala sekolah dituntut untuk mengetahui dan mengerti ilmu manajemen. Hal ini dituntut karena seluruh kegiatan organisasi sekolah yang dipimpinnya tidak terlepas dari kegiatan dan prinsip-prinsip manajemen, yakni seperti membuat perencanaan, mengorganisasikan,

mengarahkan, pengawasan dan evaluasi terhadap seluruh rencana kegiatan yang telah dirancang sebelumnya.

2. Pembahasan

a. Fungsi-fungsi Manajemen

Manajemen hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[50] Peran kepala sekolah di sini adalah sebagai figur yang sangat berpengaruh, yang melakukan pengaruh terhadap pengendalian atas sekolah beserta perkembangan manajemen dalam pengelolaan sekolah. Kepala sekolah termotivasi untuk bekerja keras dikarenakan kepemimpinan merupakan pengejaran terhadap visi individual, wujud dari kemajuan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan kependidikan kepala sekolah dalam mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen.[51] Dalam manajemen terdapat fungsi-fungsi yang berlaku secara universal. Dengan demikian, meskipun konsep manajemen yang dibangun atas dasar nilai dan budaya yang berbeda tetapi memiliki fungsi-fungsi manajerial yang

[50]Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 103.

[51] Megan Crawford, *Leadership and Teams in Educational Manajement* (Jakarta: Grasindo, 2015), 80.

sama. Keberadaan itu terletak pada penerapan dalam penyelenggaraan sebuah organisasi karena perbedaan manajer, tipe dan sifat organisasi, tipe anggota, dan sebagainya.

Adapun berikut ini adalah kegiatan-kegiatan dalam fungsi manajemen:

1) Fungsi perencanaan (*planning*)
   a) Menetapkan tujuan dan target bisnis
   b) Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
   c) Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
   d) Menetapkan standar/indikator keberhasilan dan pencapaian tujuan dan target bisnis
2) Fungsi pengorganisasian (*organizing*)
   a) Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan
   b) Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab
   c) Kegiatan perekrutan, penyelesaian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja
   d) Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat
3) Fungsi mengimplementasikan (*directing*)

a) Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.
b) Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai kebijakan yang ditetapkan

4) Fungsi pengawasan (*controlling*)

a) Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
b) Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
c) Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis.[52]

Manajemen organisasi meliputi usaha perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan potensi yang ada secara efektif dan efisien. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah sebuah proses dalam penyusunan tujuan dan menentukan tindakan apa yang harus diambil untuk menyelesaikannya. Melalui perencanaan, seorang manager

[52] Kompri, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2015), 17-18.

dapat mengindentifikasi hasil yang diinginkan dan cara untuk mendapatkannya.

Perencanaan adalah kegiatan awal dalam sebuah pekerjaan dalam bentuk memikirkan hal-hal terkait dengan pekerjaan itu agar mendapat hasil yang optimal. Aktivitas perencanaan adalah sebagai berikut:

a. Meramalkan proyeksi yang akan datang
b. Menetapkan sasaran serta mengkondisikannya
c. Menyusun program dengan urutan kegiatan
d. Menyusun kronologis jadwal kegiatan
e. Menyusun anggaran dan akolasi sumber daya
f. Mengembangkan prosedur dalam standar
g. Menetapkan dan menginterpretasi kebijaksanaan

Secara umum perencanaan merupakan usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan terhadap suatu organisasi dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Proses penyusunan rencana yang harus diperhatikan adalah menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam mencapai tujuan yaitu dengan mengumpulkan data, mencatat data, menganalisa data serta merumuskan keputusan.

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap:

a. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan.
b. Merumuskan keadaan saat ini
c. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan
d. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan

Perencanaan dibuat berdasarkan atas beberapa sumber antara lain sebagai berikut:

a. Kebijakan pucuk pimpinan (*policy top management*), bahwa perencana itu sering kali berasal dari badan-badan ataupun oang-orang yang berhak dan mempunyai wewenang untuk membuat kebijaksanaan (*policy*), sebab mereka lah sebagai pemegang *policy*
b. Hasil pengawasan, yaitu perencanaan akan dibuat atas dasar fakta-fakta maupun data-data dari pada hasil pengawasan suatu kegiatan kerja, sehingga dengan demikian dibuat suatu perencanaan perbaikan maupun penyesuaian atau perombakan secara menyeluruh daripada rencana yang pernah dilaksanakan.
c. Kebutuhan masa depan, yaitu suatu perencanaan sengaja dibuat untuk mempersiapkan masa depan yang baik ataupun

untuk mencegah hambatan-hambatan guna mengatasi persoalan-persoalan yang akan timbul.

d. Penemuan-penemuan, yaitu suatu perencanaan yang dibuat berdasarkan studi faktual ataupun yang terus-menerus maka akan menemukan ide-ide ataupun pendapat baru, ataupun prakarsa baru untuk suatu kegiatan kerja
e. Prakarsa dari dalam, yaitu suatu *planning* yang dibuat akibat dari inisiatif atau usul-usul atau saran-saran dari bawahan (pegawai atau anggota) dari suatu kegiatan kerja sama, untuk mencapai suatu tujuan tertentu
f. Prakarsa dari luar, yaitu suatu rencana yang dibuat akurat dari saran-saran atau kritik-kritik dari orang-orang luar organisasi dari masyarakat luas[53]

Perencanaan mempunyai banyak manfaat. Sebagai contoh, perencanaan:

a. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan
b. Membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama
c. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas

[53]Hasan Hariri, Dedy H. Karwan, dan Ridwan, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), 5 - 6.

d. Membentuk penempatan tanggungjawab lebih cepat
e. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi
f. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami
g. Meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti, dan
h. Menghemat waktu, usaha dan dana[54]

Suatu perencanaan yang matang diperlukan dalam setiap kegiatan yang hendak dikerjakan. Tanpa perencanaan yang matang kegiatan yang akan dilaksanakan tidak akan berjalan lancar dalam mencapai tujuan. Perencanaan merupakan suatu langkah persiapan dalam melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan tetentu.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian dapat diartikan sebagai keseluruhan proses untuk memilih orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk membantu orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada dasarnya organisasi merupakan suatu kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Organisasi merupakan

[54] Samsidar, "Implementasi Manajemen Kepala Sekolah dalam Penyelenggaraan Pendidikan Islam," *Fitrah, 2* Desember, 2015, 235.

hubungan struktural yang mengikat/menyatukan unsur-unsur sebagai berikut:

a. Manusia (*human factor*) berupa unsur manusia yang bekerja sama
b. Sasaran, yakni tujuan yang ingin dicapai
c. Empat kedudukan di mana manusia memainkan peran, wewenang dan tugasnya
d. Pekerjaan dan wewenang sesuai dengan peran dan kedudukannya yang disusun dalam pembagian tugas (*job description*)
e. Teknologi, yakni adanya hubungan antara manusia yang satu dengan yang lain sehingga tercipta organisasi
f. Lingkungan, yakni adanya lingkungan yang saling mempengaruhi, misalnya adanya sistem kerja sama sosial

Kemudian tahap-tahap/langkah-langkah manajemen dalam membentuk kegiatan pada proses pengorganisasian meliputi:

a. Sasaran, manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai
b. Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan dan menspesifikasi kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan penyusunan daftar kegiatan-kegiatan yang diperlukan

c. Pengelompokkan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan dalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama
d. Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan jumlah personil pada setiap departemen
e. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah personil pada setiap departemen
f. Perincian peranan perorangan, artinya manajer harus menetapkan tugas-tugas perorangan
g. Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dicapai
h. Badan organisasi, artinya manajer/organisator harus menetapkan bagian/struktur organisasi yang bagaimana yang akan dipergunakan

3) Penggerakan (*actuating*)

Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis.

Penggerakan adalah usaha membujuk orang melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan institusi. “Menggerakkan” berarti

merangsang anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan tugas secara antusias dan penuh semangat sebagai wujud dari kemauan yang baik. Pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dalam menggerakkan personal sehingga semua program kerja institusi terlaksana.

Cara terbaik untuk menggerakkan para anggota organisasi adalah dengan cara pemberian komando dan tanggungjawab utama para bawahan terletak pada pelaksanaan perintah yang diberikan itu. Penggerakkan merupakan usaha yang dilakukan oleh seorang pimpinan kepada para bawahannya dengan jalan mengarahkan dan memberikan petunjuk agar mereka mau melaksanakan tugasnya dengan baik menuju tercapainya tujuan yang telah ditentukan bersama.

4) Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi. Pengawasan pada hakikatnya merupakan usaha memberikan petunjuk kepada para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana. Fungsi pengawasan meliputi penentuan standar, supervisi dan mengukur penampilan/pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Bagi orang awam pengawasan agaknya tidak terlalu sulit untuk dipahami bahkan mungkin semua orang sudah tahu

tentang apa yang dimaksud dengan "pengawasan" itu. Akan tetapi untuk memberikan definisi tentang pengawasan, ternyata tidak begitu mudah. Itu terbukti banyaknya buku-buku tentang manajemen yang juga memuat uraian panjang lebar tentang pengawasan, tanpa memberikan batasan yang memuaskan tentang pengawasan itu sendiri.

Fungsi manajemen dalam pengontrolan adalah sebuah proses dalam mengukur penampilan kinerja, menimbang hasil terhadap tujuan dan pengambil tindakan yang dibutuhkan dengan benar. Melalui pengontrolan, manajer menjaga kontak dengan semua orang secara aktif dalam pelatihan pekerjaan mereka, berkumpul dan menyampaikan laporan hasil dari kinerja, dan menggunakan informasi ini untuk membuat perubahan yang membangun pada masa yang dinamis saat ini, kontrol dan penyesuaian tersebut sangat dibutuhkan. Tidak selalu semua hal bisa diantisipasi, dan rencana-rencana harus diubah dan didesain ulang untuk kesuksesan di masa datang.

Ada beberapa asas-asas/ prinsip pengendalian/ pengawasan sebagai berikut:

1) Prinsip tercapainya tujuan (*principle of assurance of objective*), pengendalian harus diujikan ke arah tercapainya tujuan, yaitu dengan mengadakan perbaikan (koreksi) untuk menghindarkan penyimpangan/ deviasi dari perencanaan

2) Prinsip efisiensi pengendalian (*principle of efficiency of control*), pengendalian efisiensi bila dapat menghindarkan deviasi-deviasi dari perencanaan sehingga tidak menimbulkan hal-hal yang di luar dugaan
3) Prinsip tanggung jawab pengendalian (*principle of control of responsibility*). pengendalian hanya dapat dilaksanakan apabila manager dapat bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan rencana
4) Prinsip pengendalian terhadap masa depan (*principle of future control*). Pengendalian yang efektif harus ditujukan ke arah pencegahan, penyimpangan, perencanaan yang terjadi, baik pada waktu sekarang maupun pada masa yang akan datang
5) Prinsip pengendalian langsung (*principle of direct control*). Teknik kontrol yang paling efektif adalah manajer mengusahakan adanya bawahan yang berkualitas baik.
6) Prinsip refleksi perencanaan (*principle of reflection of plant*). Pengendalian harus disusun dengan baik sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan perencanaan.
7) Prinsip pengendalian individual (*principle of individuality of control*). Pengendalian dan teknik pengendalian harus sesuai dengan kebutuhan manajer

8) Prinsip pengawasan terhadap strategi (*principle of strategic point control*). Pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan perhatian yang ditentukan terhadap faktor-faktor yang strategis dalam perusahaan
9) Prinsip peninjauan kembali (*principle of review*) sistem kontrol harus ditinjau berkali-kali, agar sistem yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan
10) Prinsip tindakan (*principle of action*). Pengendalian dapat dilakukan apabila ada ukuran-ukuran rencana organisasi, *staffing*, dan *directing.*[55]

b. Langkah Mengaplikasikan Fungsi Manajemen dalam Pengelolaan Sekolah

1) Menentukan visi, misi, strategi sekolah. Kepala sekolah dengan dibantu oleh guru dan staf administrasi sekolah menyusun visi, misi, dan rencana strategik sekolah.

a). Visi adalah apa yang diimpikan, apa yang ingin dicapai, apa yang ingin direalisasikan oleh sekolah di masa yang akan datang. Visi merupakan harapan dari sekolah yang merupakan almamater dari seluruh sivitas akademika sekolah untuk mencapai kinerja kuantitas dan kualitas akademik tertinggi.

[55] *Ibid., 8-15.*

b). Misi adalah apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan visi sekolah. Untuk mencapai visi, sekolah harus melaksanakan proses pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.

c). Rencana strategik atau rencana induk merupakan tujuan, sasaran dan aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan sekolah untuk merealisasi visi sekolah jangka waktu tiga sampai lima tahun mendatang.

2). Budaya organisasi sekolah. Agar dapat sukses merealisasikan visi dan misi sekolah seluruh sivitas akademika sekolah harus bersikap dan berperilaku tertentu. Untuk itu kepala sekolah harus mengembangkan budaya organisasi yang menjadi pedoman dan panduan sikap dan perilaku semua sivitas akademika sekolah. Budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, filsafat, kode etika, ritual, kebiasaan dan sebagainya dari sekolah yang harus diterapkan dalam sikap dan perilaku sivitas akademika, yang diajarkan kepada anggota baru dan ditegakkan pelaksanaannya secara sistematis.

3). Iklim yang kondusif. Iklim organisasi adalah persepsi positif sivitas akademika sekolah mengenai apa yang terjadi secara rutin di dalam lingkungan sekolah. Iklim sekolah terdiri dari iklim akademik dan iklim sosial. Iklim akademik yaitu

persepsi sivitas mengenai aktivitas pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat serta prestasi akademik sekolah. Iklim akademik adalah persepsi interaksi antara anggota sivitas akademika sekolah. Persepsi ini meliputi interaksi antara guru dengan kepala sekolah, guru dengan murid, guru dengan pegawai administrasi dan teknis (pustakawan, laboran, pemelihara fasilitas pendidikan) interaksi kepala sekolah, guru dengan orang tua dan masyarakat.

4). Kurikulum. Kepala sekolah harus memahami kurikulum dan mengembangkannya terus-menerus secara periodik. Kurikulum harus mencerminkan kebutuhan masyarakat mengenai kompetensi tenaga kerja yang diperlukan dan perkembangan mutakhir ilmu pengetahuan dan teknologi. Bersama-sama dengan guru, kepala sekolah mengevaluasi kurikulum sekolah kemudian mengembangkannya agar sesuai dengan kebutuhan lapangan dan perkembangan ilmu dan teknologi yang mutakhir.

5). Proses pembelajaran. Sebagai pemimpin sekolah, kepala sekolah harus mengembangkan proses pembelajaran secara terus-menerus. Ia mencari buku teks yang baik, mencari teknologi pendidikan mutakhir yang dapat dipergunakan oleh guru mengajar dan tenaga teknis pendidikan dalam memberi dukungan kepada proses pembelajaran.

6). Mengembangkan fasilitas pendidikan. Kepala sekolah merencanakan dan melaksanakan pengembangan fasilitas pendidikan serta mengalokasikan dana untuk itu. Fasilitas tersebut antara lain gedung sekolah, perpustakaan, laboratorium, sarana olahraga, lingkungan sekolah, alat peraga pendidikan, dan sebagainya.

7). Mengembangkan manajemen sekolah. Kepala sekolah merupakan manajer puncak dari sekolah. Ia memimpin proses perencanaan, menyusun standar-standar dan prosedur layanan manajemen, memimpin pelaksanaan aktivitas manajemen dan mengevaluasi hasilnya.

8). Peran manajerial. Sebagai pemimpin dan manajer puncak sekolah, kepala sekolah melaksanakan peran manajerial.

9). Mengembangkan sumber daya manusia sekolah. Salah satu tugas kepala sekolah adalah memberdayakan guru, tenaga administrasi, dan tenaga teknis sekolah. Upaya ini dilakukan melalui:

a). Mengundang seorang pakar datang ke sekolah dan memberikan pelatihan atau lokakarya untuk topik-topik tertentu.

b). Mengirimkan mereka mengikuti pelatihan di luar sekolah

c). Melakukan studi lapangan di berbagai lembaga bisnis, pemerintahan dan pengembangan

d). Melakukan studi banding di sekolah-sekolah terbaik yang dijadikan *benchmarking* sekolah.[56]

3. Kesimpulan

a. Fungsi-fungsi Manajemen
   1) Fungsi perencanaan (*planning*)
   2) Fungsi pengorganisasian (*organizing*)
   3) Fungsi penggerakan (*actuating*)
   4) Fungsi pengawasan (*controlling*)

b. Langkah Mengaplikasikan Fungsi Manajemen dalam Pengelolaan Sekolah
   1) Menentukan visi, misi, strategi sekolah. Kepala sekolah dengan dibantu oleh guru dan staf administrasi sekolah menyusun visi, misi, dan rencana strategik sekolah.
   2) Budaya organisasi sekolah
   3) Iklim yang kondusif
   4) Kurikulum
   5) Pembelajaran
   6) Mengembangkan fasilitas sekolah
   7) Mengembangkan manajemen sekolah
   8) Peran manajerial
   9) Mengembangkan sumber daya manusia

[56]Wirawan, *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013), 549-550.

B. KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER, EDUCATOR DAN ADMINISTRATOR

1. Pendahuluan

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan amat berat seolah-olah kepemimpinan dipaksa menghadapi berbagai macam faktor seperti struktur tatanan, koalisi, kekuasaan, dan kondisi lingkungan organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan rasanya dapat dengan mudah menjadi satu alat penyelesaian yang luar biasa terhadap persoalan apa saja yang sedang menimpa suatu organisasi.

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka mamahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama sekolah.

Dari sisi tertentu kepala sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, sedang dari sisi lain seorang kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik, dan yang tidak kalah penting seorang kepala sekolah juga berperan sebagai staf.

2. Pembahasan

c. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Kepala sekolah adalah pimpinan pendidikan yang mempunyai peranan penting dalam mengembangkan lembaga pendidikan, yaitu sebagai pemegang kendali di lembaga pendidikan. Dalam hal ini peranan kepala sekolah harus digerakkan sedemikian rupa sesuai dengan perannya dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu sebagai manajer sehingga dapat mempengaruhi kalangan staf guru, baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Di samping itu, kepala sekolah juga mempunyai peranan yang sangat besar dalam mengembangkan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan tersebut.[57]

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi guru. Dalam hal ini, kepala sekolah harus dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui

[57]Yogi Irfan Rosyadi & Pardjono, "*Peranan Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP 1 Cilawu Garut*," Volume 3, No 1 (April 2015), dalam Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 125.

berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan.[58] Indikator kepala sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut: Pertama; komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kedua; menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, dan ketiga; senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.[59]

Seorang manajer atau kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi atau lembaga sekolah sangat diperlukan, sebab manajer sebagai alat mencapai tujuan organisasi, di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. [60]

---

[58]Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 143.

[59] Supatmi, dkk, "*Peranan Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Tugas Tata Usaha di SMPN 1 Singkawang"*, 6.

[60]Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011), 95-96.

Menurut Stoner ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Bekerja dengan, dan melalui orang lain;
2. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan;
3. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan;
4. Berpikir secara realistik dan konseptual;
5. Sebagai juru penengah;
6. Sebagai juru politisi;
7. Sebagai seorang diplomat;
8. Pengambil keputusan yang sulit.[61]

Agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memahami dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam tiga keterampilan, yaitu:

1) Technical skills

a) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus.
b) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

[61] *Ibid.*, 96-97.

2) Human skills

a) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama.
b) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain.
c) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.
d) Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis.
e) Mampu berperilaku yang dapat diterima.

3) Conceptual skills

a) Kemampuan analisis.
b) Kemampuan berpikir rasional.
c) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi.
d) Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan.
e) Mampu mengantisipasi perintah.
f) Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.[62]

b. Kepala Sekolah sebagai Edukator/Pendidik

[62] *Ibid.,* 101-102.

Pendidik adalah orang yang mendidik. Sedang mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.[63]

Sebagai seorang pendidik kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan, serta meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu:

1. Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap bathin dan watak manusia.
2. Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik atau buruk mengenai perbuatan.
3. Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan.
4. Artistik, hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.[64]

Peran kepala sekolah sebagai pendidik harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan bimbingan kepada guru, karyawan dan

[63] *Ibid.,* 122.
[64] *Ibid.,* 124.

juga para siswa serta warga sekolah lainnya untuk melaksanakan kegiatan budaya mendidik di sekolah. Sebagai pendidik kepala sekolah dituntut untuk memberikan contoh suri teladan kepada guru, karyawan, siswa dan warganya dalam berperilaku yang baik.[65]

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong para guru dapat secara terus-menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan secara efektif dan efisien.[66]

c) Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karena itu,

[65]Jahiriansyah, dkk, "*Peran Kepala Sekolah sebagai Pendidik dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru"*, 4.

[66] Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 143.

untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan. Kepala sekolah sebagai administrator hendaknya mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi administrasi ke dalam pengelolaan sekolah yang dipimpinnya, fungsi-fungsi tersebut antara lain:

1. Membuat perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga dan bagi setiap kegiatan, baik perseorangan atau kelompok. Tanpa perencanaan atau *planning*, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan mungkin juga kegagalan.[67] Oleh karena itu, kepala sekolah paling tidak harus membuat rencana tahunan. Sesuai dengan ruang lingkup administrasi sekolah, maka rencana atau program tahunan hendaklah mencakup bidang-bidang seperti berikut:

a. Program tahunan.
b. Kesiswaan atau kemuridan.
c. Kepegawaian.
d. Keuangan.

[67] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2014), 106.

e. Perlengkapan.[68]

2. Menyusun Organisasi Sekolah

Organisasi merupakan fungsi administrasi dan manajemen yang penting pula di samping perencanaan. Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan perlu menyusun organisasi sekolah yang dipimpinnya, dan melaksanakan pembagian tugas serta wewenangnya kepada guru-guru dan pegawai sekolah sesuai dengan struktur organisasi sekolah yang telah disusun dan disepakati bersama.[69]

Untuk menyusun organisasi sekolah yang baik perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

a. Mempunyai tujuan yang jelas.
b. Para anggota menerima dan memahami tujuan tersebut.
c. Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan, kesatuan pikiran, dan sebagainya.
d. Adanya kesatuan perintah *(unity of command)*; para bawahan/anggota hanya mempunyai seorang atasan langsung, dan dari atasan tersebut ia menerima perintah atau bimbingan, serta kepadanya ia harus mempertanggungjawabkan pekerjaannya.

---

[68] *Ibid.,* 106-107.
[69] *Ibid.,* 108.

e. Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang di dalam organisasi itu. Sebab, tidak adanya keseimbangan tersebut akan memudahkan timbulnya hal-hal yang tidak diinginkan.
f. Adanya pembagian tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan bakat masing-masing.
g. Struktur organisasi hendaknya disusun sesederhana mungkin, sesuai dengan kebutuhan koordinasi, pengawasan, dan pengendalian.
h. Pola organisasi hendaknya relatif permanen.
i. Adanya jaminan keamanan dalam bekerja .
j. Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta hierarki tata kerjanya jelas tergambar di dalam struktur atau bahan organisasi.[70]

3. Bertindak sebagai koordinator dan pengarah

Adanya bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang, seperti tergambar di dalam struktur organisasi sekolah, memerlukan adanya koordinasi serta pengarahan dari pimpinan sekolah. Adanya koordinasi serta pengarahan yang baik dan berkelanjutan dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak

[70] *Ibid.,* 108-109.

sehat antar bagian atau antar personil sekolah dan kesimpangsiuran dalam tindakan.[71]

4. Melaksanakan pengelolaan kepegawaian

Agar pekerjaan sekolah dilakukan dengan senang dan berhasil baik, maka dalam memberikan atau membagi tugas pekerjaan personel, kepala sekolah hendaknya memperhatikan kesesuaian antara beban dan jenis tugas dengan kondisi serta kemampuan pelaksanaannya seperti antara lain:

a. Jenis kelamin (pria atau wanita).
b. Kesehatan fisik.
c. Latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki.
d. Kemampuan dan pengalaman kerja.
e. bakat, minat, dan hobi.

Hal-hal lain yang termasuk kegiatan pengelolaan kepegawaian ialah masalah kesejahteraan personel. Banyak cara dan usaha yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kesejahteraan personel sekolah. Di samping pemberian insentif dan gaji yang layak, usaha meningkatkan kesejahteran personel dapat pula dilakukan dengan jalan, antara lain:

[71] *Ibid*., 111.

a) membentuk semacam ikatan keluarga sekolah yang bersifat sosial.
b) Membentuk koperasi keluarga personel sekolah.
c) Mengadakan kegiatan-kegiatan seperti olahraga, diskusi-diskusi yang berhubungan dengan pengembangan profesi guru-guru atau pegawai sekolah.
d) Memberi kesempatan dan bantuan dalam rangka pengembangan karier.
e) Mengusulkan dan mengurus kenaikan gaji atau pangkat guru-guru dan pegawai tepat pada waktunya sesuai dengan peraturan yang berlaku.[72]

3. Kesimpulan

a. Seorang manajer atau kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi atau lembaga sekolah sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan,

[72] *Ibid.*, 111-112.

mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Sebagai seorang pendidik kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan, serta meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu mental, moral, fisik, dan artistik.
c. Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan. Kepala sekolah sebagai administrator hendaknya mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi administrasi ke dalam pengelolaan sekolah yang dipimpinnya

C. KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR, LEADER, MOTIVATOR DAN INOVATOR

1. Pendahuluan

Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika kita selami lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam

perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan komprehensif.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah, yaitu bahwa kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru. Perlu digaris bawahi bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi sebagaimana telah dipaparkan di atas.

2. Pembahasan

a. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi

guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.[73]

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah pandai meneliti, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai. Ia juga harus dapat meneliti syarat-syarat mana yang telah ada dan mencukupi, mana yang belum ada atau kurang mencukupi yang perlu diusahakan dan dipenuhi.

Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor antara lain:

1. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya
2. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar

[73]Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 144.

3. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-meode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku
4. Membina kerjasama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya
5. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengarahkan mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing
6. Membina hubungan kerjasama antara sekolah dengan Komite Sekolah dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.[74]

b. Kepala Sekolah sebagai Leader

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana yang dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah nomor 28 tahun 1990 pasal 12 ayat 1 bahwa: ”Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga

[74]M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 15.

kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.[75]

Dalam teori kepemimpinan ada dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Etos kerja guru lebih tinggi ketika dipimpin oleh kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia.

Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat yaitu meliputi jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan[76]. Dengan demikian kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu:

1. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri pada guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing

[75] Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Budi Utama, 2016), 3.

[76] Hermino, *Kepemimpinan di Era Globalisasi sebagai Leader*, 144-145.

2. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.[77]

c. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Sekolah sebagai lembaga pendidikan harus tampil sebagai organisasi pendidikan yang mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Sekolah memerlukan kepala sekolah yang mempunyai inovasi yang tinggi. Kemampuan kepala sekolah sebagai inovator dapat dilihat dari kemampuan mencari dan menemukan gagasan-gagasan untuk pembaharuan di sekolah serta kemampuan untuk melaksanakan pembaharuan di sekolah. Kepala sekolah bertugas mencari dan melakukan pembaharuan dalam berbagai aspek, mendorong guru, staf dan orang tua untuk memahami dan memberikan dukungan terhadap pembaharuan yang ditawarkan.[78]

d. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Peran kepala sekolah sebagai motivator yaitu memberikan motivasi kepada semua warga sekolah agar

[77]Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2002), 104.

[78] Ika Rista Septiani, " Peran Kepala Sekolah sebagai Motivator terhadap Kompetensi Pedagogik Guru, " (Skripsi, Unnes, Semarang, 2015), 24.

mereka dapat melaksanakan tugas-tugas di sekolah secara baik dan benar. Kemampuan kepala sekolah sebagai motivator dapat dilihat dari kemampuan kepala sekolah mengatur lingkungan kerja di sekolah, kemampuan mengatur suasana kerja sehingga suasana kerja menjadi nyaman dan dapat menimbulkan kreativitas dan ide-ide yang cemerlang dari warga sekolah. Di samping itu juga harus membangun prinsip penghargaan dan hukuman meliputi memberikan penghargaan yang layak kepada guru yang berprestasi, mengakui dan menghargai setiap prestasi yang dihasilkan guru, memberi peringatan apabila guru tidak menyelesaikan tugas yang diperintahkan dengan tepat waktu, memberi teguran kepada guru yang datang terlambat atau tidak masuk kelas, memberi teguran apabila guru tidak masuk kerja tanpa izin, hasil kerja guru yang dianggap baik diperlihatkan kepada guru-guru lain sebagai acuan, memberikan kritik bila pekerjaan guru dianggap tidak baik, dan memberikan hukuman yang tegas kepada guru yang melanggar aturan.

Kemampuan kepala sekolah mengatur lingkungan kerja meliputi melakukan pengelolaan lingkungan fisik sekolah, melakukan pengelolaan ruang kantor yang kondusif untuk bekerja, melakukan pengelolaan ruang kelas yang kondusif untuk KBM, melakukan pengelolaan halaman/lingkungan

sekolah yang sejuk dan teratur, memfasilitasi sarana dan prasarana sekolah guna mendukung produktivitas kerja, dan melakukan pengelolaan ruang perpustakaan yang kondusif untuk belajar.

Kemampuan kepala sekolah mengatur suasana kerja meliputi menciptakan hubungan kerja yang harmonis kepada sesama guru, menciptakan hubungan yang harmonis antara sekolah dan lingkungannya, menciptakan suasana kebersamaan di sekolah, memberikan arahan dan bimbingan secara berkala, memahami tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh masing-masing guru, memberikan dukungan moril kepada guru yang mendapat masalah dalam pekerjaan, dan menciptakan ketertiban dan rasa aman di sekolah.[79]

3. Kesimpulan

a. Kepala sekolah sebagai supervisor berfungsi membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah dalam menjalankan tugas, berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar, bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar, berusaha mempertinggi mutu dan

[79] *Ibid*., 26-27.

pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, serta membina hubungan kerjasama antar sekolah.

b. Kepala sekolah sebagai leader. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat yang meliputi jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.
c. Kepala sekolah sebagai inovator. Sekolah memerlukan kepala sekolah yang mempunyai inovasi yang tinggi. Kemampuan kepala sekolah sebagai inovator dapat dilihat dari kemampuan mencari dan menemukan gagasan-gagasan untuk pembaharuan di sekolah.
d. Kepala sekolah sebagai motivator yaitu memberikan motivasi kepada semua warga sekolah agar mereka dapat melaksanakan tugas-tugas di sekolah secara baik dan benar.

BAB IV
PENDEKATAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

A. KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

1. Pendahuluan

Sebagaimana diketahui bahwa lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi, kepemimpinan dan manajemen menjadi menarik untuk dikaji. Sebagai lembaga pendidikan membutuhkan tidak hanya seorang manajer untuk mengelola sumber daya lembaga pendidikan yang lebih banyak berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan persoalan administrasi lainnya, tetapi juga memerlukan pemimpin yang mampu menciptakan sebuah visi dan mengilhami staf dan semua komponen individu yang terkait dengan lembaga pendidikan. Wacana ini mengimplikasikan bahwa baik pemimpin maupun manajer diperlukan dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

2. Pembahasan

a. Kompetensi Kepala Sekolah yang Profesional

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin yang berarti orang yang dikenal dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisir visinya. Kepemimpinan

pendidikan adalah pemimpin pada lembaga satuan pendidikan. Tanpa kehadiran kepemimpinan pendidikan, proses pendidikan termasuk pembelajaran tidak akan berjalan efektif. Kepemimpinan pendidikan ada pemimpin yang proses keberadaannya dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah.[80]

Seorang pemimpin mendesain pekerjaan beserta mekanismenya, didukung staf yang melaksanakan tugas sesuai kemampuannya dan keahliannya. Pemimpin menggunakan pengaruh atas dasar wewenang atau kekuasaannya dalam menggerakkan sistem sosial guna mencapai tujuan sistem sosial. Jadi, kepemimpinan sebagai proses menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut.

Secara garis besar pemimpin pendidikan memiliki tiga peran utama yaitu, bidang kepemimpinan, manajerial, dan kurikulum-pengajaran, yaitu sebagai berikut.

1) Peran kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai berikut.
   a. Kepala sekolah merupakan kunci dalam membentuk kultur sekolah.

[80] Abd.Wahab & Umiarso, *Kepimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual* (Yogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 124.

b. Kepala sekolah harus dapat menjalin hubungan dengan kelompok internal dan eksternal sekolah seperti pengawas dan pengelola pendidikan pusat, dewan sekolah, orang tua siswa, dan sebagainya.

2) Peran manajerial kepala sekolah adalah sebagai berikut.

a. Peran manajerial merupakan aspek utama kepemimpinan sekolah.
b. Secara umum kepala sekolah harus mampu memimpin dari pusat yaitu dalam artian demokratis, bertanggung jawab, memberikan kuasa dalam pengambilan keputusan dan sebagainya.
c. Lipham mengembangkan teori tentang kepemimpinan untuk kepala sekolah yaitu, kepemimpinan struktural, kepemimpinan fasilitatif, kepemimpinan yang mendukung, dan kepemimpinan partisipatif.

3) Peran kurikulum-pengajaran kepala sekolah, adalah sebagai berikut.

a. Menjamin kualitas pengajaran
b. Mengawasi dan mengevaluasi pengajaran
c. Mengalokasi dan melindungi waktu pengajaran
d. Mengkoordinasikan kurikulum
e. Memastikan isi mata pelajaran tersampaikan

f. Monitoring kemajuan siswa.[81]

Berbicara mengenai kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari pemimpin, interaksi pemimpin dan orang yang dipimpin, tujuan yang hendak dicapai, situasi pekerjaan, situasi organisasi, sekelompok orang yang ada di dalam organisasi, dan lingkungan organisasi.

Berikut adalah hal penting mengenai komponen kepemimpinan.

1. Proses rangkaian tindakan.
2. Mempengaruhi dan memberi teladan.
3. Memberi perintah dengan cara persuasi dan manusiawi.
4. Pengikut mematuhi perintah.
5. Menggunakan *authority dan power*.
6. Menggerakkan atau mengerahkan semua personel dalam institusi guna menyelesaikan tugas sehingga dapat tercapainya tujuan, meningkatkan hubungan kerja di antara personil, membina kerja sama, meningkatkan sumber daya organisasi dan memberi motivasi kerja.

Kegiatan kepemimpinan adalah kegiatan menggerakkan, mendorong dan mengerahkan bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan penuh semangat dan

[81] Tatang, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 212-214.

kepercayaan. Faktor partisipasi sendiri sangat kuat pengaruhnya dalam mencapai kesuksesan tugas seorang pemimpin. Semakin banyak partisipasi bawahan dalam suatu kegiatan semakin besar dan dinamis kehidupan kondisi organisasi tersebut.

Dilihat dari perspektif karakteristik kepemimpinan, dapat ditunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif memiliki ciri yang tidak dimiliki, atau hanya sebagian dimiliki, oleh orang lain, termasuk kekuatan dan stamina tubuh, intelegensia, integritas, kebijaksanaan, dan lain-lain. Untuk memenuhi kepemimpinan pendidikan yang menganut paradigma profesional ada enam benar yang harus dipenuhi yaitu,

1. Proses yang benar.
2. Struktur yang benar.
3. Orang yang benar.
4. Informasi yang benar.
5. Keputusan yang benar.
6. Imbalan yang benar.

Jika enam benar tersebut telah tercapai maka merupakan mutu seorang pemimpin pendidikan yang memiliki pengetahuan dan kecakapan profesional tinggi, memiliki kapasitas intelektual dan kognitif tinggi, memegang nilai

integritas dan kecakapan interpersonal tinggi, serta kemampuan manajerial yang tinggi.

Hal yang terpenting dari itu semua adalah memiliki etos kerja yang tinggi dengan kualitas proses kerja yang tinggi ditangani pula oleh orang yang profesional. Para ahli menyatakan tidak ada kepemimpinan yang baik untuk semua situasi, sehingga masing-masing memiliki keunggulan yang berbeda-beda. Kepemimpinan tidak hanya berkenaan dengan gaya yang ditampilkan oleh pemimpin, karena tidak satu gayapun yang dapat diterapkan secara konsisten pada beragam situasi organisasi. [82]

b. Komptensi Kepala Sekolah yang Berwawasan Kependidikan dan Manajemen

1) Kompetensi Kepala Sekolah yang Berwawasan Kependidikan

Betapa berat dan mulia peranan kepala sekolah sebagai pendidik apabila dikaitkan dengan berbagai sumber seperti memajukan, meningkatkan dari sekolah yang dipimpinnya. Sebagai seorang pendidik dia harus mampu menanamkan, meningkatkan paling tidak empat macam nilai yaitu,

[82] Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 114-118.

a. Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
b. Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan.
c. Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriyah.
d. Artistik, hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Terakhir yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah terhadap peranannya sebagai pendidik, mencakup dua hal pokok, yaitu sasaran atau kepada siapa perilaku sebagai pendidik itu diarahkan. Sedangkan yang kedua, yaitu bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilaksanakan. [83]

Ada tiga kelompok sasaran utama, yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik. Ketiga sasaran tersebut berupa manusia yang memiliki unsur kejiwaan dan fisik yang berbeda-beda antara manusia yang satu dengan yang lain.

[83] Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 59-60.

Akibat kondisi psikis dan fisik manusia yang berbeda-beda, maka keadaan masing-masing kelompok yang terdiri dari kumpulan manusia tersebut, juga berbeda-beda satu dengan yang lainnya atau bervariasi. Artinya setiap kelompok mempunyai nuansa, dalam arti memiliki berbagai variasi atau ketidaksamaan, walaupun variasi tersebut sangat kecil sekalipun.

Betapapun demikian masing-masing kelompok yaitu guru, staf dan siswanya menuntut sikap arif dan teliti dari seorang kepala sekolah. Perbedaan-perbedaan tersebut secara umum, dapat diamati melalui berbagai gejala seperti, tingkat kematangan, latar belakang pendidikan, latar belakang kehidupan sosial budaya, motivasi, tingkat kesadaran bertanggung jawab dan sebagainya. Akibatnya, adanya nuansa yang ada pada masing-masing kelompok memaksa strategi pelaksanaan peranan kepala sekolah sebagai pendidik yang mencakup nilai-nilai mental, moral, fisik dan estetika, tidak dapat dipaksakan begitu saja. Sebaliknya memerlukan sikap persuasi dan keteladanan.

Persuasi dalam arti kepala sekolah mampu meyakinkan melalui pendekatan secara halus, sehingga para guru, staf dan siswa yakin akan kebenaran, merasa perlu dan menganggap penting nilai-nilai yang terkandung dalam aspek mental, moral,

fisik dan estetika ke dalam kehidupan seseorang atau kelompok orang. Persuasi ini dapat dilaksanakan melalui pendekatan secara individual maupun kelompok. Sedangkan keteladanan adalah hal-hal yang patut, baik dan perlu dicontoh yang ditampilkan oleh kepala sekolah melalui sikap, perbuatan dan perilaku, termasuk penampilan kerja dan penampilan fisik.

Di samping ketiga sasaran utama pelaksanaan profesi kepala sekolah sebagai pendidik, terdapat pula kelompok sasaran yang lain, yang tidak kalah pentingnya kontribusi mereka terhadap pembinaan kehidupan sekolah, yaitu organisasi orang tua siswa, organisasi siswa dan organisasi para guru.[84]

2) Kompetensi Kepala Sekolah yang Berwawasan Manajemen

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber

[84] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2002), 122-125.

organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

a) Proses adalah suatu cara yang sistematik dalam mengerjakan sesuatu. Manajemen sebagai suatu proses, karena semua manajer bagaimanapun juga dengan ketangkasan dan keterampilan yang khusus mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan tersebut dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah sebagai berikut.

1) Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.
2) Mengorganisasikan, berarti bahwa kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.
3) Memimpin, dalam arti kepala sekolah mampu mengarahkan dan memperbaharui seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat kepala sekolah membantu

sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang paling baik.

4) Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan, bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan di antara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut, kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskan.

b) Sumber daya suatu sekolah meliputi dana, perlengkapan, informasi maupun sumber daya manusia yang masing-masing berfungsi sebagai pemikiran, perencanaan pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.

c) Mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya, berarti kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus.

Menurut Stoner ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu:

1) Kepala sekolah bekerja melalui orang lain, pengertian orang lain di sini tidak hanya pada guru, staf, siswa dan orang tua siswa, melainkan termasuk kepada atasan kepala sekolah, para kepala sekolah lain serta pihak-pihak yang perlu berhubungan dan bekerja sama.

2) Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan. Kepala sekolah bertanggung jawab atas segala tindakan yang

dilakukan oleh bawahannya. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab seorang kepala sekolah.

3) Dengan waktu dan sumber yang terbatas, mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pembagian tugas secara tepat. Bahkan adakalanya seorang kepala sekolah harus dapat menentukan suatu prioritas apabila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.
4) Berfikir secara realistis dan konseptual. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui suatu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan yang fleksibel.
5) Sebagai juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi, di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda, perangai, keinginan, pendidikan, latar belakang kehidupan sosial. Untuk itu kepala sekolah harus turun tangan sebagai pelerai atau penengah.
6) Seorang politisi. Kepala sekolah harus selalu berusaha untuk meningkatkan tujuan organisasi serta mengembangkan program jauh ke depan. Untuk itu sebagai seorang politisi

kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan.

7) Sebagai diplomat. Dalam peranan sebagai diplomat dalam berbagai pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi dari sekolah yang dipimpinnya.
8) Pengambil keputusan yang sulit. Sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persolan, kesulitan dana, persoalan pegawai, perbedaan pendapat terhadap kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah. Apabila terjadi kesulitan-kesulitan seperti tersebut di atas, kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.[85]

c. Kompetensi Kepala Sekolah yang Berkepribadian dan Sosial

1) Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah

Persolan kepribadian dilihat dari sudut pandang psikologi dan dianalisis melalui kompetensi kepribadian, sebagai berikut.

a) Kompetensi pertama, kepala sekolah memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai seorang pemimpin yaitu selalu konsisten dalam berfikir, bersikap, berbuat, dam berucap, memiliki komitmen atau loyalitas atau etos kerja yang tinggi dalam melaksanakan suatu tugas pokok, tegas

[85] *Ibid.,* 93-99.

dalam mengambil sikap dan tindakan, serta disiplin dalam melaksanakan suatu tugas pokok

b) Kompetensi kedua, kepala sekolah memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah yaitu memiliki rasa keinginan yang tinggi terhadap kebijakan yang berhubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsinya, dan mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa keingintahuan terhadap kebijakan, teori yang berhubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsinya.
c) Kompetensi ketiga, kepala sekolah bersikap terbuka melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yaitu, kecenderungan untuk selalu menginformasikan secara transparan dan proposional kepada orang lain atas segala rencana, proses pelaksanaan, dan kelebihan serta kekurangan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsinya.
d) Kompetensi keempat, kepala sekolah mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah yaitu, memiliki stabilitas emosi dalam menghadapi masalah, teliti, cermat, hati-hati dan tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan suatu tugas serta tidak mudah putus asa dalam menghadapi segala kegagalan

e) Kompetensi kelima, kepala sekolah memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan yaitu, memiliki minat yang kuat untuk memangku jabatan sebagai kepala sekolah yang efektif, dan memiliki jiwa kepemimpinan yang proaktif, dinamis, demokratis sesuai dengan kebutuhan sekolah.[86]

2) Kompetensi Sosial Kepala Sekolah

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan sosial baik pada lingkungan internal sekolah, lingkungan pemerintah kabupaten atau kota di mana sekolah itu berada, lingkungan masyarakat secara umum paling tidak sebagai berikut.

a) Pertama, terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah yaitu, mampu bekerja sama dengan atasan, mampu dan bersedia bekerja sama dengan guru, staf atau karyawan, komite sekolah dan orang tua peserta didik, mampu bekerja sama dengan sekolah lain serta mampu bekerja sama dengan dewan pendidikan kota atau kabupaten.
b) Kedua, mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, yaitu mampu berperan aktif dalam

[86]Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan,* 126-128.

organisasi sosial kemasyarakatan, mampu berperan aktif dalam kegiatan informal dan ikut menyelesaikan masalah-masalah sosial di luar sekolah.

c) Ketiga memiliki kepekaan sosial terhadap orang lain atau kelompok lain, yaitu mampu menggali persoalan dari lingkungan sekolah, mampu dan kreatif menawarkan solusi, mampu melibatkan tokoh agama, masyarakat dan pemerintah dalam memecahkan masalah kelembagaan, mampu bersikap objektif dalam mengatasi konflik internal sekolah, mampu bersikap simpatik terhadap orang lain, dan mampu bersikap empatik terhadap orang lain.

Kemampuan pemimpin pendidikan mendelegasikan tugas-tugas kepada pihak yang menerima pendelegasian adalah bagian dari kompetensi sosial. Pendelegasian adalah pelimpahan wewenang kepada seseorang atau lembaga yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan institusi yang berlaku didasarkan pada pembagian tugas pada pembidangan organisasi. Dalam pendelegasian atau pemberian wewenang, pemimpin harus memahami jenis kewenangan dan volume dan batasan tugas yang melekat pada setiap

kewenangan yang diberikan kepada pihak tertentu menjadi sangat penting.[87]

3. Kesimpulan

a. Paradigma profesional ada enam benar yang harus dipenuhi yaitu,
   1) Proses yang benar.
   2) Struktur yang benar.
   3) Orang yang benar.
   4) Informasi yang benar.
   5) Keputusan yang benar.
   6) Imbalan yang benar.

b. Sebagai seorang pendidik dia harus mampu menanamkan, meningkatkan paling tidak empat macam nilai yaitu,
   1) Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap bathin dan watak manusia.
   2) Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan.

[87] *Ibid.,* 135-136.

3) Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriyah.
4) Artistik, hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

c. Dalam kompetensi kepala sekolah yang mampu memanajerial memiliki empat komponen utama yaitu :
1) Proses adalah suatu cara yang sistematik dalam mengerjakan sesuatu.
2) Sumber daya suatu sekolah meliputi dana, perlengkapan, informasi maupun sumber daya manusia yang masing-masing berfungsi sebagai pemikiran, perencanaan pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.
3) Mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya, berarti kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus

d. Kompetensi kepribadian, sebagai berikut.
1) Kompetensi pertama, kepala sekolah memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai seorang pemimpin serta disiplin dalam melaksanakan suatu tugas pokok

2) Kompetensi kedua, kepala sekolah memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah
3) Kompetensi ketiga, kepala sekolah bersikap terbuka melaksanakan tugas pokok dan fungsinya
4) Kompetensi keempat, kepala sekolah mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah
5) Kompetensi kelima, kepala sekolah memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

e. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan sosial secara umum paling tidak sebagai berikut.
1) Pertama, terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah
2) Kedua, mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
3) Ketiga, memiliki kepekaan sosial terhadap orang lain atau kelompok lain

B. PENDEKATAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

1. Pendahuluan

Di dalam sebuah organisasi, peran seorang pemimpin begitu sangat urgensi. Karena pada dasarnya, manajemen atau administrasi organisasi tentunya akan sangat dipengaruhi oleh tindak-tanduk pemimpin. Terkait kepemimpinan sesungguhnya baru dapat berjalan jika seorang pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain, baik lewat arahan, himbauan, saran, bimbingan, dan sebagainya. Kepemimpinan yang diharapkan tentunya yang bersifat efektif. Guna pencapaiannya, maka sudah selayaknya sifat kepemimpinan harus berubah jika terjadi perubahan pada tugas kelompok, komposisi orang dalam, kelompok atau pada situasi kelompok. Selain itu, untuk menjalankan kepemimpinan secara efektif perlu adanya pemahaman terkait pendekatan-pendekatan apa saja yang ada di dalam sebuah teori kepemimpinan.

2. Pembahasan

a. Gaya-gaya Kepemimpinan.

Menurut Sutarto mengategorikan sepuluh gaya kepemimpinan:

1) Gaya Persuasif

Gaya persuasif adalah gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan atau fikiran, dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.

2) Gaya Represif

Gaya refresif yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberi tekanan-tekanan, ancaman-ancaman sehingga bawahan merasa takut.

3) Gaya Partisipatif

Gaya kepemimpinan dengan cara pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk aktif baik mental maupun spiritual, fisik maupun materil dalam kiprahnya di dalam organisasi.

4) Gaya Inovatif

Gaya kepemimpinan yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaharuan di segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

5) Gaya Investigatif.

Gaya kepemimpinan yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan penuh rasa kecurigaan terhadap bawahannya, sehingga menyebabkan kreativitas, inovasi serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.

6) Gaya Inspektur.

   Gaya kepemimpinan yang suka melakukan acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektur menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

7) Gaya Motivator.

   Pemimpin yang dapat menyampaikan informasi terkait idenya, program-program, kebijakan-kebijakan kebahasaan dengan baik.

8) Gaya Naratif

   Gaya yang banyak bicara sedikit bekerja.

9) Gaya Edukatif.

   Pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan edukasi atau pendidikan atau keterampilan terhadap bawahan, sehingga bawahan memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari.

10) Gaya Retrogresif.

    Yaitu pemimpin yang tidak suka melihat bawahan maju, apalagi melebihi dirinya.[88]

[88] Masduki Chirs, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2016), 63-65.

Sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan hendaknya kepala sekolah memiliki pengetahuan yang luas dan keterampilan pendidikan. Hal itu perlu dimiliki agar mampu mengendalikan, mempengaruhi dan mendorong bawahannya dalam menjalankan tugas dengan jujur, tanggung jawab, efektif dan efisien.

Menurut Suyanto dan Hisyam, mengemukakan bahwa kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dengan:

1. Menetapkan keterbukaan. Yaitu kepala sekolah menerima saran, kritik, yang muncul dari semua pihak lingkungan, baik dari guru, karyawan serta siswa.
2. Kepala sekolah juga menerapkan pembagian tugas dan tanggung jawab dengan para guru agar guru yang terlibat lebih memahami tugasnya masing-masing dan diharapkan adanya kerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama.
3. Kepala sekolah menerapkan hubungan vertikal ke bawah yaitu kepala sekolah menjalin hubungan baik terhadap semua bawahan, kepada guru dan karyawan hal ini dilakukan agar mereka bersedia melaksanakan tugas-tugas dengan sebaik-baiknya, memupuk kesetiaan dan tanggung jawab kepada pemimpin, tugas dan tempat kerja.

4. Kepala sekolah melakukan pemetaan program-program kegiatan untuk meningkatkan motivasi kerja guru seperti kegiatan *briefing*, penghargaan guru yang berprestasi, peningkatan kesejahteraan guru, peningkatan SDM, memberikan pelatihan untuk para guru, memberikan perhatian secara personel, *workshop, outbond.*
5. Kepala sekolah melakukan pengawasan yang bersifat berkelanjutan dan menyeluruh yang meliputi seluruh aspek antara lain personel, pelaksanaan kegiatan, material dan hambatan-hambatan.
6. Kepala sekolah melakukan evaluasi meliputi evaluasi terhadap uraian tugas dan evaluasi bukti-bukti dokumen, dengan cara melihat langsung terhadap bukti-bukti tugas yang telah dilaksanakan oleh guru kemudian memberikan masukan apabila terdapat kesalahan, atau kurang sesuai kriteria yang diharapkan. Kepala sekolah memberikan solusi terhadap hambatan-hambatan yang dihadapi guru dalam melakukan tugasnya.[89]

b. Pendekatan Pemimpin terhadap Bawahan

Dari berbagai kegiatan pemimpin dengan bermacam-macam gaya kepemimpinannya maka perlu ada beberapa pendekatan

[89]Agus Tinus Herlino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 124-136.

yang merupakan suatu pencegahan (*prefentif*), atau koreksi *(korektif*) untuk memberikan jalan keluar jika terjadi sesuatu hal yang tidak diinginkan di antara bawahan dengan atasan atau atasan dengan bawahan dan bawahan dengan bawahan. Dalam hal ini pemimpin dituntut memiliki kemampuan, keahlian, dan keterampilan khusus dalam penanganannya, sebagai berikut:

1) Pendekatan Individual

   Seorang pemimpin harus memainkan peranan mengenal karakter setiap karyawannya. Jika terjadi sesuatu yang tidak diinginkan, maka pemimpin harus mengadakan pendekatan secara perorangan terhadap bawahan dengan cara mendatangi bawahan yang bersangkutan. Hal ini penting dilakukan untuk memberikan penjelasan, membimbing dan sekaligus memotivasi agar bawahan dapat mengerti tentang hal yang terjadi.

2) Pendekatan Kelompok

   Pendekatan kelompok lebih rumit jika dibandingkan dengan pendekatan individu. Hal ini dilakukan untuk memberi informasi yang akan disampaikan oleh manajer atau pemimpin terhadap bawahan atau karyawan dan dapat disampaikan secara kolektif dalam satu tempat yang sama untuk mendapatkan kesepahaman tentang hal-hal yang

terjadi di dalam suatu kelompok walaupun prosesnya menentukan waktu dan pemikiran yang cerdas dan cermat sehingga tidak ada satupun individu merasa dirugikan dalam pengambilan keputusan.

3) Pendekatan Kondisional

Pendekatan kondisional lebih dititik beratkan pada keberadaan bawahan dalam kehidupan sehari-hari. Pemimpin harus lebih mampu mengidentifikasi, memahami, dan menghayati keberadaan, kehidupan di tempat pekerjaan, baik di lingkungan rumah tangga, ia hidup di lingkungan masyarakat di mana ia bergaul. Dengan mengenal kondisi dan keberadaan bawahan maka akan lebih mudah memberikan pembinaan, bimbingan dan motivasi akan tugas dan tanggung jawabnya. Hal-hal yang disampaikan oleh manajer atau pemimpin akan lebih mudah diterima oleh bawahan tanpa diawasi oleh seorang pemimpin.

4) Pendekatan Partisipasi Aktif

Di dalam pendekatan partisipasi aktif ini lebih diarahkan bagaimana seorang pemimpin atau manajer melibatkan bawahannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing diikuti rincian tugas. Artinya tidak semua pekerjaan harus diselesaikan oleh seorang pemimpin, sebaliknya pula tidak semua pekerjaan

yang harus dikerjakan oleh bawahan melainkan pekerjaan tersebut dapat dikerjakan secara bersama-sama, di sini diharapkan pemimpin lebih banyak memberikan contoh kepada bawahan, agar bawahan dapat menyadari betapa pentingnya kerjasama dalam suatu kegiatan, dengan tiga prinsip partisipasi:

a) Bersama-sama merencanakan apa yang akan dikerjakan
b) Bersama-sama melaksanakan pekerjaan apa yang telah direncanakan
c) Bersama-sama memetik hasil dari apa yang telah dikerjakan.

Dari empat pendapat yang telah dikemukakan di atas, masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan, namun di dalam penerapannya dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi, dan tidak membatasi ruang dan waktu. Keempat pendekatan tersebut saling berkaitan dengan pendekatan lainnya dalam arti merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan di antara satu pendekatan dengan pendekatan lainnya.[90]

3. Kesimpulan

a. Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku

[90] Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja* (Yogyakarta: Teras, 2010), 11-13.

orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Adapun pengertian kepemimpinan adalah suatu perilaku seseorang yang mengarahkan aktifitas kelompok dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

b. Adapun gaya seorang pemimpin menurut Sutarto mengategorikan menjadi sepuluh gaya kepemimpinan yaitu gaya persuatif, gaya represif, gaya partisipatif, gaya inovatif, gaya investigative, gaya inspektur, gaya motivator, gaya naratif, gaya edukatif, dan gaya retrogresif.
c. Dalam melakukan pendekatan yakni menggunakan pendekatan individual, pendekatan kelompok, pendekatan kondisional dan pendekatan partisipasi aktif, di dalam kepemimpinannya seorang pemimpin mempunyai beberapa penerapannya disesuaikan dengan situasi dan kondisi, dan tidak membatasi ruang dan waktu.

C. KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH YANG BERKUALITAS, EFEKTIF DAN EFISIEN

1. Pendahuluan

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standart Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan bahwa ada lima dimensi kompetensi, yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Kelima kompetensi ini harus melekat dalam pribadi kepala sekolah, agar ia bisa menjadi pemimpin yang efektif.

Dalam kerangka Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), kepala sekolah bertanggung jawab atas pelaksanaan: 1) manajemen sekolah; 2) pembelajaran aktif, interaktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan; dan peningkatan peran serta masyarakat dalam mendukung program sekolah. Karena itu, kepala sekolah selayaknya memiliki kemampuan manajerial yang memadai.

Selain sebagai pemimpin, kepala sekolah juga merupakan manajer, yang dituntut memiliki kemampuan manajerial terkait dengan terwujudnya sekolah efektif. Karena itu, kedudukan kepala sekolah tidak bisa dipegang oleh sembarang orang. Kepala sekolah harus memenuhi kompetisi minimal seperti telah disebutkan sebelumnya.

2. Pembahasan

a. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Menurut Stoner, semakin banyak jumlah sumber kekuasaan

yang tersedia bagi pemimpin, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif. Pendapat Stoner benar tentang kepemimpinan efektif, namun itu berlaku ketika seorang pemimpin memiliki karakter kuat, tegas, dan berjiwa pembelajar. Sebaliknya, kekuasaan yang besar di tangan pemimpin yang lemah karakter, pengetahuan dan keterampilan, hanya akan membawa lembaga pendidikan pada ujung kebangkrutan dan tumpukan masalah yang tidak terselesaikan dengan baik, bahkan menimbulkan konfik internal.

Plunkett dan Attner berpendapat: "Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi individu atau kelompok untuk menyusun tujuan atau mencapai tujuan."Perbedaan manajer dengan pemimpin terletak pada kemampuan mempengaruhi bawahan/orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin sering ditemukan di organisasi nonformal dan orang-orang manajerial. Edginton dan William memiliki pendapat yang sama, bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi perilaku kelompok. Gaya kepemimpinan manajerial akan memiliki pengaruh besar pada efektivitas organisasi. Juga, kemampuan manajer untuk berkomunikasi dengan yang lain sangat esensial bagi produktivitas manajemen organisasi. Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi individu

atau kelompok melalui kekuasaan untuk melaksanakan tugas-tugas spesifik, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Jika dikaitkan dengan kepemimpinan pendidikan, maka yang dimaksud dengan kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi dan membimbing seorang pemimpin kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan tugas-tugas kependidikan dan penelitian dengan menggunakan fasilitas pendidikan yang ada, baik secara individu maupun kelompok, agar tujuan pendidikan tercapai secara efektif dan efisien. Menurut Anwar "Kepemimpinan pendidikan berarti usaha untuk memimpin, mempengaruhi dan memberikan bimbingan kepada para personel pendidikan sebagai bawahan agar berbagai tujuan pendidikan dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan.[91]

b. Pemimpin Sekolah yang Bermutu

John Maxwell mendeskripsikan satu kata singkat dan sederhana yang menempatkan kepemimpinan dalam jangkauan setiap orang. Kepemimpinan bukan jabatan, posisi, atau bagan alur (*flowchart*). Kepemimpinan adalah suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain.

[91]Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2015), 300.

Lima level Kepemimpinan Menurut John C. Maxwell

Level 1 : (Posisi)

Pada level ini otoritas tidak ada hubungannya dengan *job description*. Berikut ini adalah hal-hal yang harus dilakukan agar bisa menempati level yang lebih baik dalam kepemimpinan:

1) Pelajarilah dan pahamilah *job description* anda dengan baik
2) Pelajari dan pahami asal usul dari organisasi yang anda pimpin
3) Berusahalah menjalin hubungan yang baik dengan para anggota (jadilah bagian dari tim)
4) Laksanakanlah pekerjaan anda dengan konsisten dan seksama
5) Bekerjalah lebih dari yang anda harapkan
6) Berusahalah menciptakan ide-ide yang kreatif dalam rangka menciptakan perubahan yang lebih baik

Level 2 : (Hubungan dengan orang lain)

Berikut ini adalah beberapa langkah yang harus diambil sebelum anda mencapai level yang lebih tinggi.

1) Peliharalah rasa dicintai dari anggota organisasi anda
2) Bentuklah orang-orang yang senantiasa bekerjasama dengan anda menjadi lebih sukses
3) Perhatikanlah orang di sekitar anda

4) Tanamkanlah rasa cinta kepada orang-orang lebih dari sekedar menjalankan prosedur
5) Lakukanlah prinsip *win-win solusion* atau sama sekali jangan melakukannya
6) Sertakanlah orang lain dalam perjalanan pekerjaan anda
7) Berusahalah berlaku bijaksana terhadap orang yang sulit diajak kerja sama

Level 3 : (Produk / hasil)

Pada level ini anggota organisasi menghormati dan mentaati anda karena kesuksesan dirasakan oleh semua anggota organisasi dan segala permasalahan dapat dipecahkan dalam waktu yang singkat dan dengan usaha yang tepat. Berikut langkah-langkah yang harus dilakukan sebelum melangkah ke level berikutnya :

1) Berinisiatif dan bertanggung jawab atas kemajuan organisasi
2) Menciptakan gagasan demi kemajuan organisasi
3) Mengkomunikasikan strategi dan visi dari organisasi
4) Menjadi agen perubahan
5) Membuat suatu keputusan sulit yang akan mengantar ke arah perbedaan yang lebih baik

Level 4 : (Peningkatan Kesejahteraan Anggota Organisasi)

Pada level ini komitmen kepemimpinan anda terhadap organisasi menyebabkan kemajuan yang luar biasa terhadap

organisasi dan anggotanya. Berikut beberapa karakteristik yang harus dilakukan untuk mencapai level yang lebih tinggi:

1) Menyadari akan pentingnya orang-orang di sekitar anda sebagai suatu aset yang sangat berharga
2) Jadikan anda sebagai model panutan bagi orang di sekitar anda
3) Tunjukkanlah kunci kesuksesan anda sebagai *leader* kepada mereka
4) Berusahalah untuk menarik perhatian orang-orang sukses di sekitar anda dengan prestasi yang anda peroleh
5) Tebarkanlah pesona kepada sekitar anda dengan kesuksesan yang anda miliki sebagai seorang *leader* yang berhasil

Level 5 : (Kehormatan)

Pada level ini orang akan mentaati anda karena sudah mengetahui prestasi anda selama ini dan perjuangan yang sekian lama mencapai kesuksesan dengan organisasi yang dipimpinnya.[92]

c. Ciri-ciri Pemimpin Bermutu

Aktualisasi karakter kepemimpinan yang diharapkan dalam pendidikan adalah pemimpin yang mampu mengantarkan anak bangsa dari ketergantungan menuju

[92] Suparni, *Peningkatan Kepemimpinan yang Efektif,* Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. 2 No. 1 2014, 3.

kemerdekaan, memerlukan pembiasaan melalui contoh keteladanan perilaku dalam kehidupannya. Habitat yang dapat dijadikan persemaian karakter pemimpin itu antara lain harus dapat menumbuh-suburkan dan mengembangkan perilaku dan sifat-sifat seperti:

1) Kesadaran diri sendiri (*self awareness*) jujur terhadap diri sendiri dan terhadap orang lain, jujur terhadap kekuatan diri, kelemahan dan usaha yang tulus untuk memperbaikinya.
2) Dasarnya seorang pemimpin cenderung memperlakukan orang lain dalam organisasi atas dasar persamaan derajat. Diingatkan oleh Deepak Sethi agar pemimpin berempati terhadap bawahannya secara tulus
3) Memiliki rasa ingin tahu dan dapat didekati sehingga orang lain merasa aman dalam menyampaikan umpan balik dan gagasan-gagasan baru secara jujur, lugas dan penuh rasa hormat kepada pemimpinnya.
4) Bersikap transparan dan mampu menghormati pesaing, dan belajar dari mereka.
5) Memiliki kecerdasan, cermat dan tangguh sehingga mampu bekerja secara profesional keilmuan dalam jabatannya. Hasil pekerjaannya berguna bagi dirinya, keluarga, masyarakat, bangsa dan negara.

6) Memiliki rasa kehormatan diri (*a sense of personal honour and personal dignity*) dan berdisiplin pribadi, sehingga mampu dan mempunyai rasa tanggungjawab pribadi atas perilaku pribadinya.
7) Memiliki kemampuan berkomunikasi, semangat "*team work*", kreatif, percaya diri, inovatif dan mobilitas.[93]

d. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah menurut Sahud, Saleh dan Amirin, dalam administrasi pendidikan yaitu:

a. Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan di sekolah.
b. Pengatur tata kerja (mengorganisasi sekolah) yang mencakup mengatur pembagian tugas dan wewenang, mengatur petugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasikan).

Menurut Kartono, fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi dan membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudi organisasi, menjalin hubungan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik dan memberikan

[93] Rohanah, *Kepemimpinan yang Efektif,* Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. 2 No. 1 2015, 4.

supervise/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

e**.** Teori Motivasi

Hasibuan mengatakan, "motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya-upayanya untuk mencapai kepuasan".

Adapun motivasi kerja menurut Rivai, adalah rasa aman dalam bekerja.

1) Mendapatkan gaji dan insentif yang adil.
2) Penghargaan atas prestasi kerja.[94]

3. Kesimpulan

a. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

[94] Desyanti, *Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja*, Jurnal Administrasi Negara, Vol. 2, No.1, 2014, 4.

b. Pemimpin sekolah yang bermutu, 1) posisi; 2) hubungan dengan orang lain; 3) produk/ hasil; 4) peningkatan kesejahteraan anggota organisasi.
c. Ciri-ciri pemimpin bermutu, 1) Kesadaran diri sendiri (*self awareness*); 2) Dasarnya seorang pemimpin cenderung memperlakukan orang lain dalam organisasi atas dasar persamaan derajat; 3) Memiliki rasa ingin tahu dan dapat didekati sehingga orang lain merasa aman dalam menyampaikan umpan balik; 4) Bersikap transparan; 5) Memiliki kecerdasan, cermat dan tangguh; 6) Memiliki rasa kehormatan diri *(a sense of personal honour and personal dignity)* dan berdisiplin pribadi; 7) Memiliki kemampuan berkomunikasi.
d. Fungsi kepemimpinan, 1) Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan sekolah; 2) Pengaturan tata kerja (mengorganisasi sekolah).
e. Teori motivasi, mendapatkan gaji dan insentif yang adil, penghargaan atas prestasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Amin, Surahman. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Al-Qur'an*. Jurnal Studi AlQuran,(Online)Vol.1No.1,Oktober2015.(http://download.portalgaruda.org/article=392049&val=8600&title=pemimpin%2.

Arifin. *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja.*Yogyakarta: Teras, 2010.

Bush, Tony & Coleman, Marianne. *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan.* Yogyakarta: IRCiSoD, 2006.

Chirs, Masduki. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2016.

Crawford, Megan. *Leadership and Teams in Educational Manajement.* Jakarta: Grasindo, 2015.

Desyanti. *Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja.* Jurnal Administrasi Negara, Vol. 2 No.1 Tahun 2014.

Djafri, Novianty. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Budi Utama, 2016.

Duryat, Masduki. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2016.

Fahmi, Irham. *Manajemen Kepemimpinan, Teori dan Aplikasi. Bandung:* Alfabeta, 2017.

Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2009.

Fitriani, Annisa. *Gaya Kepemimpinan Perempuan.* Jurnal TAPIS Vol. 11 No. 2 Juli-Desember 2015.

Hakim, Abdul. *Kepemimpinan Islami*. Semarang: Unissula Press, 2007.

Hariri, Hasan, Dedy, Ridwan. *Manajemen Pendidikan.* Yogyakarta: Media Akademi, 2016.

Hermino, Agustinus. *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.

Ilyas, Yunahar. *Kuliah Akhlak.* Yogyakarta: LPPI, 1999.

Jahari, Jaja, Syarbini, Amirulloh. *Manajemen Madrasah Teori, Strategi, dalam Implementasi.* Bandung: Alfabeta, 2013.

Jahiriansyah, dkk. *Peran Kepala Sekolah sebagai Pendidik dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru.*

Kamaluddin, Ahmad dan Alfan, Muhammad. *Etika Manajemen Islam.* Bandung: Pustaka Setia, 2010.

Kompri. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2015.

Makawimbang, Jerry H. *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta, 2012.

Masniati. *Kepemimpinan dalam Islam*, Jurnal Al-Qadāu, Vol.2 No. 1, 2015. (http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/al-qadau/article/view/2634.

Mulyasa. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2015.

Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.* Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.

Musfah, Jejen. *Manajemen Pendidikan.* Jakarta: Kencana, 2015.

Nugroho, Iwan. *Mengembangkan Etika Kepemimpinan Fenomena pada Jabatan Publik.* Jakarta: Widayagama, 2013.

Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia.* Jakarta: Rineka Cipta, 2011.

Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009.

Ramayulis, Mulyadi. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Padang: Kalam Mulia, 2014.

Rohanah. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. 2 No. 1 Tahun 2015.

Rohmat. *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*. Purwokerto: STAIN Press, 2010.

Rosyadi, Yogi Irfan & Pardjono. *Peranan Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP 1 Cilawu Garut*. Dalam Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan. Volume 3. Nomor 1. April 2015.

Sagala, Syaiful. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.

Sakdiah. *Karakteristik Kepemimpinan dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-sifat Rasulullah*. Jurnal Al-Bayan, (Online), Vol. 22 No. 33 tahun 2016. (https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/bayan/article/view/636,

Samsidar. Implementasi Manajemen Kepala Sekolah dalam Penyelenggaraan Pendidikan Islam. *Fitrah*, Vol 1. No. 2 Tahun 2015. http://jurnal.iain-padangsidimpuan,ac.id.

Septiani, Rista Ika. "Peran Kepala Sekolah sebagai Motivator terhadap Kompetensi Pedagogik Guru. " Skripsi, Unnes, Semarang, 2015.

Sidiq, Umar. *Kepemimpinan dalam Islam: Kajian Tematik dalam Al-Quran dan Hadits*. Jurnal Dialogia, (Online)

Vol. 12 No. 1 tahun 2014. (http://jurnal.stainponorogo.ac.id/index.php/dialogia/article/download/305/260.

Suhifatullah. *Kepemimpinan Etis sebagai Determinan dalam Pendidikan Karakter di Sekolah.* Bogor: UIKA, 2010.

Suparni. *Peningkatan Kepemimpinan Yang Efektif.* Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. 2 No. 1 Tahun 2014.

Supatmi, dkk. *Peranan Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Tugas Tata Usaha di SMPN 1 Singkawang.*

Suprianto, Marno Triyo. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama, 2013.

Suryosubroto. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

Tanggareng, Tasmin. *Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Hadis,* Jurnal Karsa, Vol. 23 No. 1, Juni 2015.

Tatang. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia, 2015.

Tinus, Herlino Agus. *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.

Wahab Abd. & Umiarso. *Kepimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011.

Wirawan. *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013.

Zakaria, Samsul. *Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Hukum Islam*. Jurnal Khazanah, Vol. 6 No.1 Juni 2013.

CURRICULUM VITAE

UMAR SIDIQ, dilahirkan di Madiun, 17 Juni 1976. Pendidikan dasar dan menengahnya di MI Tholabiyah Desa Ngetrep dan MTsN Madiun Filial Teguhan. Kemudian merantau untuk melanjutkan sekolahnya di MAN 1 Tulungagung. Gelar Sarjana Tarbiyah diperoleh pada tahun 2000 dan Magister Pendidikan Islam pada tahun 2005 di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Pada waktu S1 dan S2 inilah dia juga merampungkan Madrasah Diniyah Tingkat Awwaliyah, Wustho dan Ulya di Pondok Pesantren Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta dari tahun 1995-2005. Pemikiran K.H. Asyhari Marzuqi yang merupakan pengasuh pesantren tersebut yang juga alumni Perguruan Tinggi al-A'dham Bagdad, Irak dan Rais Syuriah NU Propinsi DIY inilah yang banyak mewarnai pemikiran penulis sampai saat ini. Gelar Doktor di Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang diperoleh pada tahun 2017.

Kegiatan mengajarnya dimulai sejak tahun 2001, menjadi guru Madrasah Diniyah, SMP Tamansiswa Yogyakarta, SMA PIRI 2 Yogyakarta, SMKN 1 Jiwan dan

sempat menjadi Kepala Sekolah MI Tholabiyah Ngetrep Jiwan Madiun. Sejak tahun 2008 menjadi dosen tetap Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Ponorogo sampai sekarang. Di samping itu dia juga aktif mendatangi undangan sebagai penceramah dan pemateri pelatihan metode pembelajaran al-Quran UMMI di berbagai forum dan tempat.

Karya-karya yang pernah dihasilkan dalam bentuk artikel dalam jurnal,buku dan penelitian antara lain Larangan Korupsi: Telaah terhadap Hadits-hadits Nabi Muhammad Saw. tentang Suap (Jurnal Dialogia), Urgensi Qashas al-Quran dalam Pembelajaran (Jurnal Cendikia), Urgensi Pendidikan pada Anak Usia Dini (Jurnal Insania), Pro Kontra Poligami dalam Islam: Telaah al-Quran Surat al-Nisa' Ayat 3 (Jurnal Dialogia), Peran Stakeholder dalam Peningkatan Budaya Mutu Madrasah Aliyah Negeri 1 Ponorogo (Penelitian tahun 2011), Buku Memikat Hati dengan al-Qur'an (terbit tahun 2016), Buku Diskursus Makna Jilbab dalam Surat al- Ahzab 59 (terbit tahun 2016) dan lain-lain.

CURRICULUM VITAE

KHOIRUSSALIM, dilahirkan di Lamongan, 2 Juni 1966. Pendidikan dasar dan menengahnya di MI Islamiyau Blawirejo Kedungpring Lamongan dan SMP Pancasila Blawirejo Kedungpring Lamongan. Kemudian merantau untuk melanjutkan sekolahnya di MAN Denanyar Jombang. Gelar Sarjana Pendidikan diperoleh di IKIP PGRI Bojonegoro dan gelar Magister Pendidikan Islam di Undar Jombang.

Kegiatan mengajarnya dimulai dengan menjadi guru Bahasa Inggris di MTs dan MA Al-Rosyid Kendal Bojonegoro, MTs Miftahul Huda Ngraseh Dander, MTs Sendangrejo Dander, MA Al-Yakin Punggungan Kalitidu, MA Al-Khoiriyah dan MTSN 2 Bojonegoro. Sejak tahun 2007 menjadi Kepala MTsN Bojonegoro, Kepala MTsN 1 Bojonegoro (Tahun 2012), Kepala MAN 5 Bojonegoro (Tahun 2015), Kepala MAN 2 Bojonegoro (Tahun 2016) dan terakhir sebagai Kepala MAN 3 Bojonegoro sampai sekarang.

PONDOK PESANTREN

Mamba'ul Ma'arif

DENANYAR – JOMBANG

https://mambaulmaarif.ponpes.id

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Kyai Ageng Muhammad Besari

PONOROGO - JAWA TIMUR - INDONESIA

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Islam sebagai rahmat bagi seluruh manusia, telah meletakkan persoalan pemimpin dan kepemimpinan sebagai salah satu persoalan pokok pada ajarannya. Sejarah Islam telah membuktikan pentingnya masalah kepemimpinan ini setelah wafatnya Baginda Rasul. Para sahabat telah memberi penekanan terhadap keutamaan dalam melantik pengganti beliau dalam memimpin umat Islam.

Buku ini merupakan implementasi dan aktualisasi kepemimpinan, khususnya kepemimpinan pendidikan untuk memenuhi arti kepemimpinan pendidikan dan kepemimpinan yang efektif menurut al-Qur'an dan Hadis. Dengan perspektif tersebut seseorang diharapkan mampu memberi makna dalam kehidupan organisasinya. Buku ini eksis sebagai bentuk kegelisahan seorang penulis yang mencoba untuk memberikan solusi konstruktif bagi organisasi pendidikan, khususnya pada sosok pemimpin pendidikan untuk lebih detail dan komprehensif dalam mengatur organisasi.

Pemimpin pendidikan sebagai *top leader* dalam sebuah institusi pendidikan dituntut dapat merumuskan dan mengkomunikasikan visi dan misi yang jelas dalam memajukan pendidikan. Peran pemimpin pendidikan menjadi semakin kompleks, pemimpin pendidikan menjadi motor penggerak terjadinya proses perubahan dalam institusi pendidikan dengan memberikan kepercayaan dan wewenang kepada seluruh personil institusi pendidikan.

IKAPI